التفاوض وإدارة الأزمات



الأستاذ الدكتور

فاروق السيد عثمان

[illegible]

[illegible]

[illegible]

مقدمة

إننا نعيش فى عالم يتم بسرعة متغيراته وتأثيرها علينا. ولهذا فإن الكثير من الثوابت تساقطت من خلال ثورة المعلومات، وهذا خلق العديد من الأزمات حتى أننا نقول إن هذه الألفية حملت للبشرية الكثير من التحديات والقليل من الفرص وهذا ما نسميه عصر الأزمات . فلم تعد الموارد الطبيعية تكفى البشر مما انعكس على القيم والأخلاق، ولهذا جاء الكتاب يلقى الضوء على فهم ا لتفاوض من حيث المعنى والأساليب حتى يتسنى إدارة الأزمات، وبات الفاوض جزء من حياتنا اليومية نمارسه مع الشركاء فى المنزل والعمل وفى كل خطوة فى الحياة، حتى أن بعض من علماء التربية ينادى بتعليم الطلاب مهارات التفاوض فى المدرسة حتى يستطيع هؤلاء الطلاب النجاح والاستمتاع بالحياة، وهى إحدى مؤشرات جودة الحياة.

وإذا كان التفاوض يسهم إلى حد كبير فى إدارة الأزمات التى تواجه الإنسان المعاصر نتيجة تناقص الفرص، ولهذا فإن إدارة الأزمات من خلال التفاوض هى جزء يجب أن نتعلمه ولا يمكن أن نتركه للصدفة، ولهذا جاء المؤلف فى خمسة فصول، حيث أن الفصل الأول تم عنونته بسيكولوجية التفاوض من خلال تقديم مفهوم التفاوض وتصور منظومى للتفاوض من خلال مدخلات وعمليات ومخرجات التفاوض مع تقديم تقويم لهذه الإجراءات للتفاوض.

وجاء الفصل الثانى بعنوان استراتيجية تنمية المهارات السلوكية فى العملية التفاوضية، وقد احتوى هذا الفصل على استراتيجية بناء الذات للمفاوض الناجح مع تقديم برامج لتنمية مهارات التفكير العلمى والتفكير الإبداعى والتفكير النقدى وقياس التفكير الاستقرائى والاستنباطى والذكاء الاستراتيجى والذكاء الإنفعالى.

أما الفصل الثالث كان بعنوان الجوانب الدافعية والوجدانية فى عملية التفاوض واشتمل هذا الفصل على الحاجات الإنسانية من منظور ماسلو وتقديم الضغوط النفسية والقلق المرتبط بالمواقف التفاوضية مع تقديم مقياس قلق التفاوض لكى يتعرف المفاوض على درجة قلقة أثناء عملية التفاوض.

وجاء الفصل الرابع بعنوان دور القيادة والمزاج فى العملية التفاوضية، حيث اشتمل هذا الفصل على تعريف القيادة التفاوضية، وتقديم مفهوم الكاريزمية فى التفاوض، ثم تقديم القيم التفاوضية لإنجاح عملية التفاوض. وشرح دور المزاج فى التفاوض مع تقديم الخصائص المزاجية للمفاوض الناجح.

أما الفصل الخامس جاء بعنوان سيكولوجية إدارة الأزمات والاتصال فى الموقف التفاوضى. واحتوى هذا الفصل على عدة موضوعات أهمها سيكولوجية إدارة الأزمة مع تقديم مفهوم المشكلة والأزمة والكارثة والسيناريو. وخطوات التعامل مع الأزمة وتقديم وسائل الاتصال فى إدارة الأزمات.

والله من وراء القصد وهو يهدى السبيل.

دكتور /فاروق السيد عثمان

الفصل الأول

سيكولوجية التفاوض

المقدمة

مفهوم التفاوض

تحليل النظم وعلاقته بالتفاوض

مدخلات التفاوض

مخرجات التفاوض

التقويم

قواعد التفاوض

نماذج من حالات التفاوض

سيكولوجية التفاوض

مقدمة:

إن دراسة التفاوض من المنظور السيكولوجي يعتبر قيمة مضافة إلى ميدان علم النفس وتعتبر سيكولوجية التفاوض من العلوم النفسية التطبيقية الحديثة، ويهتم علم النفس بدراسة السلوك التفاوضي في موقف معين، فعلم النفس يحاول أن يفهم ويحلل السلوك التفاوضي ثم يقوم بعملية الضبط والتحكم في المتغيرات السلوكية في الموقف التفاوضي، وأخيرا يقوم علم النفس بالتنبؤ في تفسير السلوك في مواقف مستقبلية.

ومن المشاهدات الذكية نلاحظ أننا نمارس التفاوض في كل شأن من شؤن حياتنا، فالتفاوض نمارسه في المنزل والعمل والبيع والشراء، فهو جزء من نسيج العلاقات الاجتماعية في أي تجمع بشري. إن طبيعة التفاعل السيكولوجي بين المتفاوضين تجعل كل شخص يكيف نفسه ويشكل سلوكه على أساس توقعه لرد فعل الشخص الآخر بناء على خبرته بخصوصياته وتصرفاته في مواقف أخرى شبيهة، وأيضا على أساس المعايير والطرائق الشائعة التي يسترشد بها المفاوض في أثناء جلسة المفاوضات ، وعادة ما يحدث توقع سلوك الآخر في وقت قليل عما لو وصفناه على أنه يضع تخطيطا معينا لسلوكه.

يحدث التفاوض عندما يصل الطرفين إلى قناعة بأن أحدهما غير قادر على السيطرة التامة على الآخر، وغالبا يحدث التفاوض بين شخصين أو فريقين ، ويحاول كل فريق إقناع الفريق الآخر بوجهة نظره ، وذلك من خلال تقديم الحجج وعرض الأفكار والآراء والقدرة على توالد الأفكار والعرض والمناورة، وعلى العموم لا يوجد أسلوب للتفاوض يمكن أن نطلق عليه النموذج المثالي، حيث يتوقف التفاوض على الموقف التفاوضي والموضوع الذي يتفاوض من أجله فريق التفاوض وكذلك الظروف الحاكمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية .

مفهوم التفاوض :

للتفاوض عدة مفاهيم ويمكن رصد بعض من التعريفات التى تم استخلاصها من الموسوعات والمعاجم اللغوية وهى كما يلى:

التفاوض هو الحوار والمناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى إتفاق.

التفاوض مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى إتفاق.

التفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة بقصد الوصول إلى إتفاق.

التفاوض هو الأسلوب الذى يدير به السفراء والمبعوثين فى العلاقات الدولية، وهى عمل الرجل الدبلوماسى.

التفاوض هى عملية تبادل للآراء وعرض لوجهات النظر سعيا لحل مشكلة معلقة حلا مقبولا من قبل جميع الأطراف المتفاوضة ، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية أو قبول الحلول الوسطى بشأنها ، مع التمسك فى الوقت نفسه بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات فى شأنها.

التفاوض فى إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة بهدف تحقيق المشروع. وفى المجالات يعنى التفاوض بحث موضوع أو مشكلة بين الطرفين لكل منهما مصلحة فى الوصول إلى اتفاق .

التفاوض هو أن تدخل فى حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضى الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب.

التفاوض يعنى عقد المحادثات المؤدية إلى التفاعل، والمحادثات المتعلقة بالتوصل إلى أساس للاتفاق نحو مشكلة قائمة أو هدف محدد للوصول إلى الرضا الذى يحقق الاتفاق(1) .

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفيه أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلال عرض وتبادل وتقريب ومؤاءمة، وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير(2).

تحليل النظم وعلاقته بالتفاوض:

بنظرة متأنية يمكن تحليل الموقف التفاوضى من خلال استخدام تحليل النظم وهذا موضح فى الشكل (1):



شكل (1) منظومة التفاوض

(1) حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، 1993 ص11،12 .

(2) محسن الخضيرى، تنمية المهارات التفاوضية، 1993 ص5 .

يمكن استخدام تحليل النظم من خلال منظومة التفاوض. ويقصد بالمنظومة مجموعة العلاقات بين المتغيرات أو العوامل المتفاعلة التى تتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات والتقويم بقصد فهم التفاوض . ويمكن رصد وتفسير وتحليل مكونات التفاوض من خلال العوامل الآتية:

أولا: مدخلات التفاوض:

يقصد بمدخلات التفاوض كل العناصر التى تدخل فى نطاق التفاوض ، وهو يمثل العناصر الآتية:

- عدد أفراد فريق التفاوض.
- سماتهم الشخصية والمعرفية.
- العلاقات الثقافية والاجتماعية لفريق التفاوض.

يمكن رصد الصفات والخصائص للمفاوض فى الجدول (1).

جدول (1)

الصفات والخصائص للمفاوض المحترف الصفة

القدرة على تصور المشاكل فى مجملها وعدم الخوض فى التفاصيل.
القدرة على تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة ليصل إلى المعلومات اللازمة التى تكون زادا له أثناء عملية التفاوض.
القدرة على الحكم على الأمور والاستناد إلى التقدير الشخصى حين تكون المعلومات المتاحة قاصرة أو مجزأة أو غير صحيحة.
القدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف فى الأزمات.
القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله.

❖المرونة فى تقبل آراء الغير والاستعداد لملائمة الذات مع الظروف المتغيرة (1) .

❖الاتزان النفسى والنضج العاطفى واستقرار المشاعر . ويرى محمد بدر الدين مصطفى (1994) "حسين صبرى رئيس الوفد المصرى المفاوضات مع الجانب الإنجليزى – كان يعانى من عصبية صلاح سالم وانفجاراته فى وقت كان الدكتور. فوزى يعبر عن الدبلوماسية الهادئة مما أدى لاكتسابه ثقة عبد الناصر وتزايد دوره التفاوضى فى المرحلة الثانية من مفاوضات السودان ، كما أنه ذكر أن المفاوضين المصريين العسكريين لم يكن لديهم صبر كبير على الصيغ القانونية ، والمراسم التفاوضية وخاصة صلاح سالم ، بالرغم من الدور البارز الذى لعبه فى نجاح هذه المفاوضات" (1) .

❖المعرفة القانونية والاقتصادية واللغوية أثناء التفاوض.

❖الإلمام بالعلوم المتعلقة بالتفاوض مثل علم النفس. وأصوله ونظرياته وقواعده، حى يستطيع أن يحدد المفاوض المزاج النفسى للطرف الآخر الذى يتفاوض معه .

❖قوة التحمل ونضج الشخصية من الخصائص التى يجب أن يتمتع بها المفاوض ويكون قدرا على تحمل الغموض والضغوط النفسية.

❖اليقظة المستمرة وهى من صفات رجل التفاوض الناجح ، وهى تعنى ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض قائم على حسن التخطيط ، والتنظيم ، والإعداد ، وتوزيع الأدوار ، والتدريب على ممارستها، وتنسيق أدائها ، وتحقيق تعاونها وهو ما يطلق عليه باليقظة التفاوضية (2) .

(1) محمد بدر الدين مصطفى ، المفاوضات المصرية البريطانية ،1994 ص83 .

(2) محسن الخضيرى ، تنمية المهارات التفاوضية ،1993 ص195 - 203 .

ثانيا : عمليات التفاوض :

ويقصد بعمليات التفاوض مجموعة العمليات التى يقوم بها المفاوضون أثناء جلسة التفاوض ، ولا يمكن القول أنه توجد عملية ناجحة وأخرى فاشلة ولكن الموقف التفاوضى يفرض على المفاوضين طريقة التفاوض ، ويمكن رصد استراتيجية الاختراق كعملية تفاوضية تقع ضمن منظومة التفاوض.

إن التفاوض الاختراقى هو عكس محاولة فرض موقفك على الطرف الآخر ، فبدلا من محاولة فرض فكرة جديدة عليك ، حاول أن تشجعه على الوصول لنفس الفكرة بنفسه ، وبدلا من أن تملى عليهم ما يجب أن يفعلوه دعهم يصلون إلى ذلك بأنفسهم ، وبدلا من الضغط عليهم لتغيير رأيهم ، اخلق الجو المناسب الذى يمكنهم أن يتعلموا فيه ، فلن يستطيع أحد أن يخترق مقاومتهم سواهم شخصيا ، وتنحصر مهمتك فى مساعدتهم على ذلك [1].

خطوات استراتيجية الاختراق

الخطوة الأولى : "اذهب إلى الشرفة"

بما أن العائق الأول هو رد فعلك الطبيعى ، فالخطوة الأولى هى السيطرة على رد الفعل هذا . فلكى تشترك فى محاولة لحل المشكلة عليك أولا أن تستعيد توازنك العقلى ، وتركز كل قوال على تحقيق أهدافك ، ولكى تتخيل الموقف بشكل أفضل يمكنك أن تتصور نفسك وأنت تقف فى شرفه تطل منها على مفاوضاتك ، ولذلك فإن الخطوة الأولى فى استراتيجية الاختراق هى "اذهب إلى الشرفة" ويمكن للمفاوضات أن يتعلم ويتدرب على تنمية وإدارة ذاته من خلال معرفته بذاته . والمفاوض الذى يحقق ذاته يتصف بالصفات الآتية :

(1) وليام اورى ، فن التفاوض ،1994 ص 25 .

أ- يكون اتجاها واقعيا فى الموقف التفاوضى.

ب- يتقبل ذاته والآخرين والعالم الطبيعى كما هم عليه.

ج- يتمركز حول المشكلات بدلا من تمركزه حول ذاته.

د- يتسم بالاستقلال الذاتى.

هـ- لديه ذخيرة عظيمة للإبداع والابتكار.

الخطوة الثانية : "تعلم أ ن تأخذ خطوة إلى جانبهم"

إن العائق الثانى يجب أن تتخطاه هو مشاعر الآخرين السلبية وخوفهم وشكوكهم وعدوانيتهم ، عليك أن تساعد الطرف الآخر أن يفعل نفس الشئ . فلكى تخلق المناخ المناسب للاشتراك فى حل المشكلة عليك أن تتلخص أولا من مشاعرهم السلبية نحوك ، بأن تفعل بالضبط عكس ما يتوقعونه منك ، فهم يتوقعون أن تتعامل كخصم ولكن عليك أن تاخذ جانبهم بالأصغاء وإبداء الاحترام لهم ، فلكى تتمكن من الجلوس معهم جنبا إلى جنب فى مواجهة المشكلة عليك أن "تأخذ خطوة إلى جانبهم" .

الخطوة الثالثة : "إعادة الصياغة"

تأتى هذه الخطوة عندما تجد الطرف الآخر متمسكا برأيه وبموقفه ، محاولا الضغط عليك لكى ترضخ وشعورك بالرغبة فى رفض موقفهم هو أمر طبيعى هنا، ولكنه لن يزيدهم إلا تمسكا وتشددا ، فما عليك إلا أن تفعل العكس ، تقبل كما يقولونه وحاول أن تعيد صياغته كمحاولة لتناول المشكلة ، فيمكنك مثلا أن تطلب منهم مزيدا من الإيضاح ، تصرف كما لو كانوا بالفعل شركاءك، الذين يسعون مثلك للوصول إلى حل ، فإن الخطوة الثالثة فى استراتيجية الاختراق هى أن تتعلم أن " تعيد صياغة الموضوعات" .

الخطوة الرابعة : "ابن لهم جسرا ذهبيا"

عندما تشعر أنك نجحت فى إشتراك الطرف الآخر فى محاولة الوصول لحل يكون مقبولا من الطرفين فعليك تتبع نصيحة الحكيم الصينى الذى قال"ابن جسرا من الذهب" بحيث تعبر الهوة بين مصالحهم ومصالحك ، وأن تساعدهم فى حفظ ماء وجههم وإظهار الحل كما لو كان نصرا لهم. ولذلك فإن الخطوة الرابعة هى "ابن لهم جسرا ذهبيا".

الخطوة الخامسة :"استخدم قوتك لتعلمهم "

قد يستمر الآخرون فى رفض التعاون ، بالرغم من كل محاولاتك اعتقادا منهم أن باستطاعتهم أن يتغلبوا عليك فى لعبة القوة ، وقد تشعر هناك بالرغبة فى تصعيد الموقف. فالتهديد والإكراه يؤديان إلى الهجوم المضاد ، وبالتالى للمعارك المكلفة العميقة ، البديل أمامك هو أن تستخدم قوتك لتعلم وليس لتصعيد . أشحذ كل قواك التفاوضية فى محاولة لجذبهم مرة أخرى لطاولة المفاوضات . وضح لهم أنهم لن يستطيعوا زيدا أن يفوزوا وحدهم ، بل يجب أن يفوزوا معك ، فالخطوة الخامسة فى استراتيجيتنا هى "استخدام قوتك لتعلمهم".

ثالثا : نتائج التفاوض :

يطلق على نتائج التفاوض المخرجات التفاوضية التى توصل إليها طرفا النزاع .. وعموما لابد أن تنتهى المفاوضات ولكن تذكر ألا تجعل الوقت يضغط عليك لأن المفاوضات تحتاج إلى وقت ، ولهذا تعلم أن تشترى لنفسك وقتا للتفكير ، فاستراتيجية التفاوض تتسم بأنها الأكبر من حيث الحجم والأوسع من حيث الشمول والأطول من حيث الزمن ، أما التكتيكات التفاوضية فهى تتسم بأنها الأقلا مث حيث الحجم، والأضيق من حيث الشمول ، والأقصر من حيث

الزمن ، فالوقت هام فى إنجاز المفاوضات ولكن لا تجعله عنصر ضغط على تفكيرك أو ادارتك لسير المفاوضات.

يمكن أن يفسر التفاوض عن اتفاق بين الطرفين أو عدم اتفاق أو يرجأ التفاوض وهو ما يطلق عليه اللاتفاوض .

ولكن تذكر دائما "ألا تجعل خلفك حائطا يعوق حركتك" دائما ضع أمامك العديد من البدائل ، حيث إن من الأخطاء الشائعة فى التفاوض أن يتمسك أحد المفاوضين بحل واحد هو موقفه الأصلى، ولكن يجب أن يفتح عقله للتفكير فى البدائل والحلول الممكنة . فقد تنجح فى خلق إمكانيات جديدة وأفكار مبتكرة ، وقد تجد من بينها الحل الذى يرضى مصالح ومصالح الآخرين فى نفس الوقت .

ويمكن رصد حالة التفاوض بين الجانب الإسرائيلى والجانب الفلسطينى ، حيث إن القوى غير متكافئة بين الجانبين فهى لصالح الطرف الأول . ورغم ذلك فقد تكونت قناعة بين الجانبين على التفاوض حيث إن الحرب التى امتدت قرابة نصف قرن لم تسفر على انتصار طرف على الطرف الآخر .

يمكن أن نرى نواتج التفاوض قد أدت إلى وجود الرئيس ياسر عرفات فى فلسطين ، وهو الذى كان يوصف بالإرهابى ، والمحصلة النهائية سوف تزيد مساحة الأرض التى ستحصل عليها الجانب الفلسطينى ، ورغم عدم التكافؤ فى ميزان القوى بين الطرفين الإسرائيلى والفلسطينى إلا أن الطرفان لديهما القناعة إن التفاوض اللاحقة، فالتقييم يساعد على تحقيق مصالح الطرفين المتفاوضين .

ويمكن اتخاذ معيار هو "اربح ودع الآخر يربح" "Win-Win" وذلك من خلال ترتيب دقيق للأولويات ، مع الحرص كل الحرص على ألا تنهار المفاوضات

وذلك وصولا للهدف من عملية التفاوض وهو الحل المقبول للمشكلة موضوع التفاوض من قبل جميع الأطراف المتفاوضة . وقد تتوقف المفاوضات لمزيد من التشاور أو قد يكون لهدف تكتيكي ، ولكن في النهاية سوف يكون التقويم عنصرا في سير المفاوضات .

البعد الثقافي والتفاوض:

مما لاشك فيه أن الثقافة تلعب دورا في عملية التفاوض لأن اللغة التي يتكلم بها المفاوضون نتائج ثقافة بينتهم . وقد استخدمت كلمة الثقافة في مفردات اللغات المختلفة منذ أزمان بعيدة ، وقد أريد بها معاني متعددة . ولكن هذه المفردة لم تلبث أن أصبحت مصطلحا علميا يحمل معنى محددا وعرف الانثروبولوجي ادوارد تايلر[1] الثقافة بأنها " ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد والقوانين و جميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع " ولم يقتصر ثراء مفهوم الثقافة على تعدد تعريفاتها وتتابع الدراسات عنها ، بل ظهرت تخصصات عديدة تعنى بدراستها مثل علم الثقافة والتراكم الثقافي والصراع الثقافي والاتصال الثقافي والتطور الثقافي والتكامل الثقافي .

وهذا يعني أن الثقافة تشتمل على أنماط السلوك التي يكتسبها الإنسان مشاركا فيها أعضاء مجتمعه ، أو هي بتعبير آخر ، كل ما يتعلمه الإنسان وينصرف على أساسه مشاركا الآخرين فيه إذ إنها نمط للسلوك الإنساني يتبعه أعضاء المجتمع ، إضافة إلى كونها نمطا من الأفكار والقيم التي تدعم ذلك السلوك حيث إن عنصر من عناصر الثقافة يتضمن سلوكا.

(1) هادي نعمان الهيتي ، ثقافة الأطفال ,1988، ص24

وللمفاوضين لهم مفرداتهم اللغوية المتميزة وقيمهم ومعايرهم وأساليبهم الخاصة فى التعبير عن أنفسهم ولهذا فإن الثقافة تشكل كل القيم والمفردات التى يستخدمونها أثناء عملية التفاوض. ويمكن رصد بعض من الحوادث بين الثقافات كما أوردها حسن وجيه (2) فى كتابه مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعى والسياسى.

(2) حسن محمد وجيه، مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعى والسياسى .1994 ص 139.

النموذج الأول

بسبب تباين أساليب الإقناع

أمريكى يتهم السادات بالعنجهية والجفاء !

ومن الأمثلة التى تدل على تناقض الحوارات بسبب التشكيل الثقافى الحوار الذى تم بين الراحل الرئيس أنور السادات وأحد الصحفيين الأمريكيين :

الصحفى :والآن بعد كل هذه العقبات الموجودة فى طريق تحقيق السلام مع إسرائيل ، هل تذهب للولايات المتحدة لتتغلب أنت وكارتر عليها ؟

السادات : أنا وكارتر أصدقاء ونتعاون على تحقيق السلام دائماً.

الصحفى :هل تنتظر دعوة من الرئيس كارتر لكى تذهب للولايات المتحدة فى المستقبل القريب إذن ؟!

السادات : " بدعوة أو غير دعوة" أقدر أروح واجتمع مع كارتر.

Invited or not Invited I Can go and meet With Carter

كانت هذه الجملة الأخيرة السبب فى قول الصحفى الأمريكى إن السادات "يتسم بالعنجهية والجفاء" والإشكالية تكمن هنا فى أننا فى ثقافتنا العربية نتبع أسلوب القوالب الثقافية الثابتة كأحد أهم أساليب الإقناع ، والمقصود بها أننا نسرع بإلقاء مثل شعبى أو نص دينى مما يؤدى فى النهاية إلى عدم فهم المفردات اللغوية لأنها تقع ضمن سياق ثقافى لا يفهمه إلا أبناء الثقافة الواحدة.

النموذج الثانى

تدخل النمط الثقافى فى تكوين صورة عن الآخر

(حالة عبد الناصر وجونسون)

من الأمور التى تختلف فيها الثقافات تماما حركة الجسد وتعبيرت الوجه وحركة الأيادى والأرجل وطريقة الجلسة.

ويحكى أنه عند الرئيس جمال عبد الناصر معلومات دقيقة ومفصلة عن الرئيس جونسون واهتماماته وسماته الشخصية جيئ للرئيس جمال بصور لجونسون ضمن ملف تفصيلى ، وهذه الصور للرئيس جونسون وهو يضع قدمه فوق مكتبه ، وهنا علق الرئيس عبد الناصر على هذه الصورة بأن " هذا الرجل مغرور ، ويبدو أننى سأصطدم به " .

فمن المألوفأن تجد الأمريكيين يجلسون فى حالات الاسترخاء وهم يضعون أرجلهم على المكاتب التى أمامهم ، ولكن فهم الرئيس جمال عبد الناصر جلسة الرئيس جونسون من خلال ثقافته العربية مما حكم على الرئيس جونسون بأنه مغرور .

قواعد التفاوض :

فى كتابه قدمه كل من فيشر ويراى (Fisher and Ury,1988)عن فن التفاوض قدما ثلاثة قواعد هامة فى التفاوض وهم :

القاعدة الأولى :لا تبرر موقفك كهدف تفاوضى

فى حالة أى نزاع بين طرفين ، فإنه ليس من المفيد تبرير موقفك التفاوضى واعتبار نفسك على حق كل ما تقدمه من حجج وبراهين ... بل يجب أن تكون حواراتك مع الطرف الآخر تتسم بقدر من النزاهة والمعقولية بحيث يؤدى

ذلك إلة وجود جسور من التفاهم المنطقى العقلانى . تجنب التمسك بآرائك على أنها الصحيحة ، بل تعلم أن المفاوض الآخر يمتلك الحجج والبراهين التى تسانده .. وهذا بحق يمكن تسميته :إبنى لهم جسرا من الذهب لتعبر إليهم أو يأتوا إليك.

القاعدة الثانية : ترتب خطوات التفاوض

هذه القاعدة هامة فى التفاوض لأنها تمس الجانب العقلى عند المفاوض فترتيب الخطوات يعنى ترتيب الأفكار والتعريف بالمشكلة وتحديد الأولويات والبحث عن فرص النجاح ومعرفة عناصر القوة والضعف لديك ولدى الطرف الآخر . إنها عملية معقدة ولكنها هامة فى التفاوض .

القاعدة الثالثة: التركيز على المصالح وليس على المواقف

على المفاوض الحاذق أن يبحث عن مصالحة وقد يلجأ إلى استخدام الدهاء أو الميكافيلية ولا يهتم بالمواقف لأنها تتغير ، والمفاوض الناجح هو الذى يستطيع أن يفرق بين الثوابت والمتغيرات فى مصالحه.

وهذه القاعدة تساعد المفاوض فى تحديد استراتيجية التفاوضية التى تعمل فيها على إشباع حاجات خصمه فى آن واحد ، وتعلم أن المواقف قد تستند إلى أمور خلافية قد تقوض سير المفاوضات للفشل ولهذا فإن التركيز على المصالح يقود فى النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء فى الموقف التفاوضى .

وبعد هذه الرحلة فى موضوع التفاوض هل تعلمت أن تكتسب السلوك التفاوضى أنه نوع من الذكاء الاجتماعى الذى نتعلم فيه أن التفاوض ليس يعنى أن تكسب وغيرك يخسر ولكن تذكر أن التفاوض يجب على جميع المتفاوضون أن يربحوا . وتذكر أن مقدار الربح يتوقف على عناصر القوة التفاوضية وقدراتك

ومهاراتك التفاوضية والتى تظهر من خلال ترتيب الأفكار وسردها بطريقة منطقية عقلانية واستخدام الوقت بحيث يكون عنصر مفيد فى نجاح المفاوضات . والآن حاول أن تقرأ الصفحات التالية حتى تتعرف على أهمية إدارة الموقف فى نجاح المفاوضات . من خلال أساليب التفاوض .

أساليب التفاوض:

1- اسلوب وضع العقبات

يعتبر ضغوط الوقت أحد عناصر الأساليب فى التفوض . فقد يستخدم الخصم أسلوب التأجيل والتسويق وتقديم الحجج لتأجيل التفاوض . وهذا الأسلوب يجيده المفاوض الإسرائيلى وهذا ما نراه عندما تنصلت الحكومة الإسرائيلية من كل الالتزامات وذلك من خلال التسويف وتقديم الأعذار مثل الشروط التعجيزية التى تقدمها الحكومة الإسرائيلية للسلطة الفلسطينية .

إن الفكرة التى تقوم عليها هذه الاستراتيجية هى التسويف والتاخير حتى يفقد الخصم هدوء أعصابه ويصاب بالتوتر مع اقتراب الموعد المحدد لتوقيع الاتفاق إن الخطة المضادة أمام هذه الاستراتيجية عدم إظهار إن الوقت غير هام فى المفاوضات وبأستطاعتك الصمود ويمكنك تقديم اقتراحات تأخذ وقت طويل للنقاش والحوار مما يؤدى إلى شعور الخصم إن الوقت لا يجب أن يمثل عنصر من عناصر الضغوط أثناء التفاوض .

وتعلم ألا يستدرجك الخصم إلى الطريق الذى يريده ولهذا يجب أن تكون مستعدا لمواجهة هذه الاستراتيجية . ويمكنك أن تصرف المزيد من ضغوط الوقت حتى تستطيع تمارس نفس الاستراتيجية على الخصم . كما يمكنك قلب الاستراتيجية ضد الخصم إذ يمكنك أن توصى له بأنك تشعر بالارتياح إزاء بطء إيقاع المفاوضات تفضلك لجدول زمنى أبطاء وأشرح مدى انشغالك بالتزامات أخرى ملحة . باختصار أعد الكرة للعب الجانب الآخر.

ضع بعض الخطط لمواجهة أسلوب وضع العقبات

2- أسلوب التغير الدافعى

إن التغير يمكن أن يثير الاشتباك فى كثير من الأحيان خاصة عندما يكون غير متوقع . افترض أنك تتفاوض بطريقة منطقية وفجأة بدون سبب واضح أصبح الجانب الآخر غير منطقى بالنسبة لموضع معين.

ويمكن أن تشاهد هذا الأسلوب فى المحادثات بين الجانب الإسرائيلى والفلسطينى حيث كانت المحادثات تسير بمنطق لتطبيق اتفاق "واى رمز" وفجأة توقفت المحادثات بسبب بعض من العراقيل التى قدمها الوفد الإسرائيلى .

وللرد بناء عليه على التغير الدافعى يجب أن تفكر بسرعة ، ماهى الدوافع الكامنة وراء التغير ؟ هل يمكن تفسير المناجى من منظور عقلانى منطقى ؟ شجع خصمك على تفسير أو تحليل التغير .

لا تعطى التغير أهمية واعتبره شيئا ثانويا وتجاوزه بسرعة وهذا الأسلوب كان يجيده الرئيس "السادات" أثناء التفاوض مع الوفد الإسرائيلى.

ماذا يمكنك أن تفعله لمواجهة أسلوب التغير الدافعى

3- أسلوب المراوغة

يعد أسلوب المراوغة من أقدم الأساليب التفاوضة وأكثرها فاعلية حيث يتم وفقا لأسلوب المراوغة التقليدى ،استخدام حيلة لتحويل الانتباه من الموضوع الحقيقى لموضوع جانبى . ويستخدم هذا الأسلوب فى بداية جلسات التفاوض لتكون بمثابة بالون اختبار.

إن أسلوب المراوغة هو فى حقيقة الأمر محاولة لتفادى الحديث عن موضوع مباشر . مثال ذلك تخيل أنك تحاول توظيف مدير لأحد الأقسام وأن أحد

أهدافك هو الحصول على التزام لفترة ثلاث سنوات ، وعلى الرغم من عدم اهتمامك بالأجر أو برنامج المزايا الأضافية . وبعد أن تتوصل لاتفاق حول الأجور والمزايا الأضافية تقترح وتصر على فكرة الأعوام الثلاثة .

هل يمكنك تختار الأساليب المتضادة لأسلوب المرواغة.

4- أسلوب الكرة المرتفعة والكرة المنخفضة

لقد تعرض كل فرد لهذا الأسلوب ويمكنك مشاهدة ذلك من خلال عملية الشراء والبيع .فعندما تشترى سلعة لها سعر معين يمكنك وضع ثمن أقل من الثمن المعلن عنه.

ومن الناحية السيكولوجية فإن هذا الأسلوب يستهدف إشعار كلا الطرفين بأنهما فائزان فى لعبة البيع والشراء . ويتقدم الطرفان تدريجيا نحو سعر وسط . مثال ذلك عند شرائك لجهاز كمبيوتر بسعر3500جنيه ولكن عند تقدم سعر 3000 جنيه ويتم التفاوض بين الطرفين حتى تصل إلى سعر 3300 جنيه ومن خلال هذا التفاوض يشعر كل من البائع والمشترى حقق مكسبا فى هذه الصفقة.

هل مررت بهذه التجربة قبل ذلك .

رجاء أذكر بعض المواقف .

مقياس كفاءة إدارة الوقت فى الموقف التفاوضى

هل تعلم إن نجاح المفاوض يتوقف على مدى امتلاكه الوقت فى إدارة المفاوضات من حيث تحديد الأهداف والأولويات فى التفاوض والتخطيط الجيد وانتهاز الوقت المناسب فى جس نبض الخصم أمنها مهارة مثل باقى المهارات التى يمتلكها المفاوض الحاذق توجد عدة عبارات تقيس كفاءة إدارة الوقت فى الموقف التفاوضى ، ضع دائرة حول الاستجابة التى تناسبك فى كل عبارة من عبارات المقياس. قم بتجميع الدرجات وفى ضوء ذلك حدد كفاءتك فى استخدام الوقت كما هو فى نهاية المقياس .

1. أحدد وقتا بسيطا للتخطيط والتفكير فى المواقف التفاوضى نادرا .

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

2. أحدد أهداف الموقف التفاوضى وأحدد مواعيد تحقيقها نادرا.

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

3. أعد قائمة العمل وأرتبها حسب أهميتها وأنفذها فى الموقف التفاوضى نادرا.

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

4. اعرف قاعدة (80- 20) واستخدمها فى التفاوض (تشير هذه القاعدة إلى أن 80٪ من فعاليات التفاوض ستظهر عندما تنجز 20٪ من أهدافك التفاوضية نادرا.

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

5. احتفظ بجدول مفتوح لكى أكون مستعدا للأزمات للأمور غير المتوقعة غير المتوقعة أثناء التفاوض نادرا .

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

6. أفوض كل ما يمكنني إلى زملائي من فريق التفاوض ليقوموا به نادرا .

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

7. أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط نادرا.

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

8. تناول غذاء خفيفا حتى لا أشعر بالنعاس أثناء التفاوض نادرا.

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

9. امنع جميع المعوقات أثناء الموقف التفاوضي (الزوار، المكالمات التليفونية) نادرا.

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

10. أقول "لا" عندما اشعر أنني أن انجز المهام المطلوبة مني نادرا.

1- أحيانا 2- غالبا 3- دائما

خصائص إدارة الوقت :

اجمع نقاطك لتحصل على درجتك النهائية ، فإذا حصلت على :

صفر- 15 الأفضل أن تفكر قليلا في إدارة وقتك.

15- 20 لا بأس، لكن يمكن أن تتحسن قليلا

20- 25 جيد جدا في إدارة وقتك

25- 27 ممتاز في إدارة وقتك

28- 30 لابد أنك قد قدرت وقتك بصورة غير طبيعية

مقياس أنماط المفاوضين

ضع علامة(X) فى المربع المناسب أمام الإجابة التى تختارها إما (أ) أو (ب)
لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة . بل اختيار الإجابة التى تناسبك.

م	العبارة	غالباً	احياناً	قليلاً	نادراً
1	ا.احاول الانتظار حتى تهدأ حالتى اثناء التفاوض . ب. أبحث عن علاقةيتفق عليها الطرفان فى البداية.				
2	ا. احاول تهيئة نفسى لتحقيق المواقف التفاوضية . ب. احاول تطوير خطط التفاوض لحل النزاعات .				
3	ا. استمر فى تنفيذ أدائى فى المواقف التفاوضية. ب. اطرح بعض المبادرات لتشجيع الطرف الاخر للتفاوض .				
4	ا. اهتم بالتركيز على العوامل المشتركة بدلا من إيجاد الاختلاف . ب . اهتم بالقواعد المنطقية التى تساعدنا على نجاح التفاوض .				
5	ا. اتصرف بطريقة تؤدى بالاحتفاظ بمكانى التفاوضى. ب. اشجع زملائى الذين يشاركونى التفاوض.				
6	ا. اتجنب الخوض فى القضايا الاختلافية فى بداية التفاوض. ب. احاول فهم الحلول المقترحة من الطرف				

	الآخر.				
7	ا. أسعى لتوضيح وجهات نظرى بدقة . ب. أقلل من وجهة نظر الطرف الآخر .				
8	ا. نعمل على تحيق حلول مشتركة من المكاسب والتكاليف. ب. أسعى إلى الحلول المشتركة من الطرفين.				
9	ا. انتظر حتى اشعر باستعدادى التام قبل المبادرة. ب. اشجع الطرف الآخر على عرض آرائه.				
10	ا. اتجنب النقاط العاطفية حتى لا ابتعد على الفكرة الرئيسية . ب. نتفق على إمكانية عدم الاتفاق بالنسبة لبعض النقاط.				
11	ا. اشجع الطرف الآخر على قبول الجوانب الإيجابية التى أطرحها فى التفاوض . ب. أسعى لشرح افكارى واطلب من الطرف الآخر أن يفعل ذلك.				
12	ا. نحاول إيجاد طريقة لحسم نقاط الاختلاف . ب. أبحث عن حلول تحقق توازن المكاسب مع التكاليف.				
13	ا. أسعى لقبول الآخرين لأفكارى. ب. ابحث عن ثقتى فى الطرف الآخر لإيجاد حلول لنقاط النزاع.				
14	ا. نستطيع حسم الاختلافات فى المواقف التفاوضية.				

	ب. أجهز نفسي لسماع وجهة نظر الطرف الأخر.				
15	ا. اقنع الطرف الأخر بمنطق ومبررات رأى . ب. يمكن التوفيق بين وجهات للتوصل إلى حل مشترك.				
16	ا. اقبل وجهات النظر الأخرى. ب. يدعو معا لدمج الأفكار المشتركة للأطراف المعنية.				
17	ا. اتجنب عرض معلومات تسئ إلى الطرف الأخر. ب. أعطى الطرف الأخر الثقة فيما يقدم فى حدود معينة .				
18	ا. انتظر حتى يقدم الطرف الأخر مالديه من اراء . ب. نسعى معا لإيجاد حلول وسط لنقاط الاختلاف .				
19	ا. لا اقدم مقترحات جديدة قبل أن يقبل الطرف الأخر المقترحات السابقة. ب.لا اقاوم اراء الطرف الأخر.				
20	ا. نشترك معا لإيجاد وسيلة لفض الاشتباك اثناء التفاوض. ب. نحاول استخدام عناصر وسيطة تساعد على تقديم حلول جديدة.				
21	ا.اعطى بعض التنازلات إذا قام الطرف الأخر بنفس التنازلات . ب. أطرح توقعاتى واشجع الطرف الأخر على طرح توقعاته.				

22	ا. اوحى للطرف الأخر انه فى النهاية لا توجد اختلافات. ب. اقدم مزايا للطرف الأخر مقابل ما يقدمه لى .				
23	ا. ابحث عن طريق توفر متابعة جيدة لجولات التفاوض. ب. نبحث فى حلول تأخذ فى الاعتبار مصالح الطرفين.				
24	ا. لا اتعامل مع الاختلافات بعد معرفة فى الوقف التفاوض. ب. اتصرف بالطرق التى تدفع بموقفى التفاوضى إلى الأمام.				
25	ا. استخدم القواعد المتفق عليها لحسم المنازعات فى الموقف التفاوض. ب. اتصرف بالطرق التى تدفع بموقفى التفاوضى إلى الأمام.				
26	ا. ابحث عن طريق لقبول وجهة نظر الطرف الأخر . ب. اساند الطرف الأخر فى التعامل مع الاختلافات .				
27	ا. اشجع الطرف الأخر فى الدخول فى مواقف التفاوض. ب- اضع هدفا مشتركا مع الطرف الأخر لحسم مواقف التفاوض.				
28	ا. انتظر حتى احصل على المعلومات اللازمة قبل التفاوض. ب. ابدا على نقاط الاتفاق قبل حسم المنازعات				

	التفاوضية .				
29	ا. استخدم الحلول الوسط لحل المشكلات التفاوضية. ب. أوافق على قيام الطرف الآخر بعرض أسلوبه.				
30	ا. الاختلاف لا يعني فشل المفاوضات. ب. اعترض عن أداء الطرف الآخر.				
31	ا. نحاول إيجاز صيغ جديدة تحقق حاجاتنا التفاوضية. ب. لااحدث تغيرات فى الموقف التفاوضى لحين الحصول على الدعم .				
32	ا. لا اعبر عن جميع السلبيات المتوقعة. ب. أحصل على موافقة رؤسائى عند تعديل سير المفاوضات.				
33	ا. أوافق على رأى الطرف الآخر لحسم المشكلات التفاوضية. ب. أشجع الطرف الآخر للتعامل مع الاختلافات .				
34	ا. أتفاوض حتى أكسب . ب. أتنازل إذا شعرت بتنازلات الطرف الآخر.				
35	ا. أشجع الطرف الآخر على المبادرة واتخاذ القرار . ب. نسعى للحلول المشترطة لجميع الأطراف.				
36	ا. نتفق على حرية التصرف للوصول إلى حلول موجودة. ب. اقبل أفكار الطرف الآخر.				

جدول أنماط المفاوضين

1	2	3	4	5	6	7	8	9
المتعاون	المساند	بدون مقاومة	المساوم	التعايش المشترك	الموضوع	المسيطر	الميسر	المشارك
2ب	5أ	6ب	3ب	3أ	1ب	2أ	4أ	1أ
8ب	9ب	7ب	8أ	5ب	4ب	6أ	6أ	9أ
11ب	13ب	14ب	12ب	10ب	12أ	11أ	11أ	10أ
16أ	17ب	16ب	18ب	15ب	14أ	17أ	17أ	18أ
20ب	21ب	19ب	21أ	10ب	20أ	22أ	22أ	19أ
23ب	26ب	26أ	22ب	23أ	25أ	28ب	28ب	28أ
31ب	33ب	29ب	29أ	25ب	27ب	30أ	30أ	31أ
35ب	35أ	36ب	34ب	32ب	33أ	23أ	23أ	
				36أ				

نماذج من حالات التفاض

الحالة الأولى

شركة الصناعات التجميلية

شركة الصناعات التجميلية وهى تختص بإنتاج مواد التجميل للسيدات. ولما كانت الشركة تعتمد على التمويل الذاتى فى إدارة مشروعاتها داخل مصر فى الطريق الصحراوى الواقع بين الأسكندرية والقاهرة ، فإن الشركة ترغب فى الحصول على قرض بمبلغ (20) مليون جيهمصرى لتنفيذ بعض التوسعات فى الشركة. وقامت الشركة بعقد اتفاق بين البنك الأهلى "فرع سبورتنج" والمقاول المنفذ للمشروع .

المطلوب:

يقسم المتدربون إلى اربع مجموعات :

11. مجموعة تمثل الشركة .
2. مجموعة تمثل المقاول.
3. مجموعة تمثل البنك.
4. مجموعة تقوم برصد عمليات التفاوض مع تقديم تقرير عن سير التفاوض .
5. التوصل إلى اتفاق من خلال ثلاث جلسات للتفاوض.

الحالة الثانية

خصخصة شركة البيبسى كولا

فى إطار بيع الشركات المملوكة للحكومة (القطاع العام) فإن الدولة قامت بطرح شركة البيبسى كولا للبيع .. وتكونت ثلاث جهات فى عملية البيع منها إدارة شركة البيبسى كولا وممثل الدولة ، وهيئة المشترين وهى مؤسسة "سفن أب العالمية" .

المطلوب :

يقسم المندوبون إلى أربع مجموعات :

1- مجموعة تمثل إدارة شركة البيبسى كولا .

2- مجموعة تمثل الدولة.

3- مجموعة تمثل شركة سفن أب العالمية.

4- مجموعة تقوم برصد عمليات التفاوض مع تقديم تقرير عن سير التفاوض.

5- التوصل إلى اتفاق فى ثلاث جلسات.

الحالة الثالثة

شركة الغاز الطبيعى

تعد شركة الغاز الطبيعى من الشركات الخاصة فى بيع الغاز الطبيعى للمنازل والشركات الصناعية المنتشرة فى أنحاء جمهورية مصر العربية وترغب الشركة فى زيادة مد أنابيب الغاز فى المنازل على مستوى القطر المصرى ، وهذا العمل يستلزم استثمار فى الشركة قدره (150) مليون جنيه مصرى.

وبدأت المفاوضات بين الشركة وشركة عثمان أحمد عثمان وبنك الإسكندرية والبنك العقارى.

المطلوب :

يقسم المتدربون إلى خمس مجموعات عمل:

1- مجموعة تمثل شركة الغاز الطبيعى .

2- مجموعة تمثل شركة عثمان أحمد عثمان .

3- مجموعة تمثل بنك الإسكندرية .

4- مجموعة تمثل البنك العقارى .

5- مجموعة تقوم برصد عمليات التفاوض مع تقديم تقرير عن سر المفاوضات.

6- التوصل إلى اتفاق فى خمس جلسات تفاوضية.

الحالة الرابعة

شركة النقل الدولى

نظرا لتزايد حركة النقل فقد قامت شركة الخليج العربى- المصرى بإنشاء شركة بينها لنقل الركاب من مصر إلى دول الخليج والعكس .

وأصحاب الشركة يريدون تمويلا إضافيا (75) مليون دولار أمريكى لشراء العبارات ومستلزمات النقل ، ويبلغ رأسمال الشركة (190) مليون دولار أمريكى ، وقامت الشركة بعقد اتفاق مع مجموعة من البنوك منها بنك البحرين الوطنى وبنك أبوظبى الوطنى وبنك عمان الوطنى وبنك القاهرة .

المطلوب :

يقسم المتدربون إلى ست مجموعات.

1- مجموعة تمثل شركة النقل الدولى.
2- مجموعة تمثل بنك البحرين الوطنى .
3- مجموعة تمثل بنك أبو ظبى الوطنى .
4- مجموعة تمثل بنك عمان الوطنى .
5- مجموعة تمثل بنك القاهرة .
6- مجموعة تقوم برصد العمليات التفاوضية مع تقديم تقرير عن سير المفاوضات.
7- التوصل إلى اتفاق فى خمس جلسات .

الحالة الخامسة

المفاوضات الإسرائيلية- السورية

تجرى المفاوضات بين الجانب السورى والإسرائيلى لحل النزاع بينهما فى إطار مؤتمر مدريد " الأرض مقابل السلام" حيث يطالب الجانب السورى بالجولان والاعتراف بإسرائيل ، ويطالب الإسرائيلى باعتراف سوريا بإسرائيل والقيام بالتطبيع مع التنازل لسوريا بجزء من الجولان ، ورغم ذلك فإن فجوة التفاوض واسعة بين الطرفين. ولهذا فإن الطرفين يحتاجان إلى طرف ثالث وهو الولايات المتحدة الأمريكية كعامل مساعد لتنشيط دور المفاوضات .

المطلوب :

يقسم فريق التفاوض إلى مجموعات عمل :

1- المجموعة الأولى تمثل المفاوض السورى.

2- المجموعة الثانية تمثل المفاوض لإسرائيلى.

3- المجموعة الثالثة تمثل الوسيط الأمريكى .

4- المجموعة الرابعة تقوم بعملية رصد المفاوضات مع ذكر أوجه الاختلاف والاتفاق بين المفاوضين وأماكن تعثر المفاوضات ، ودور الوسيط فى حل مشكلات التفاوض.

5- التوصل إلى اتفاق فى خلال خمسة جلسات.

الحالة السادسة

شركة السياحة المصرية

اجتمعت الشركات السياحية المصرية لتنشيط حركة السياحة بعد مواجهة الإرهاب التى أدت إلى تناقص حركة السياحة فى مصر ، وتكونت مجموعات عمل لتنشيط السياحة .

المطلوب :

يقسم المتدربون إلى سبع مجموعات:

1- المجموعة الأولى: مجموعة الوفد المسافر إلى أوروبا .

2- المجموعة الثانية :مجموعة الوفد المسافر إلى اليابان .

3- المجموعة الثالثة :مجموعة الوفد المسافر إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

4- المجموعة الرابعة :مجموعة الوفد الذى يقوم بالعمل داخل جمهورية مصر العربية .

5- المجموعة الخامسة: مجموعة تمثل وزارة الداخلية .

6- المجموعة السادسة: مجموعة تمثل وزارة السياحة .

7- المجموعة السابعة التى تقم بعملية رصد العمليات التفاوضية مع تقرير سير المفاوضات .

8- التوصل إلى اتفاق فى ثلاث جلسات.

الحالة السابعة

إنشاء قرية العالمين السياحية

تعد منطقة العالمين منطقة ذات موقع متميز حيث بها شاطئ يتسم بالزرقة الناصعة ورمال بيضاء ، وبجوار ذلك يوجد مقابر الحلفاء ، فهى منطقة جذب سياحى متميز، وقررت مجموعة من الشركات المصرية الاستثمارية بناء قرية متكاملة المرافق، وتم بناء القرية على أحدث النظم المعمارية، ولكن وجدت مجموعة الشركات إنها بحاجة إلى 35 مليون دولار لاستكمال بقية المشروع ، وفى أثناء ذلك قامت الجماعات الإرهابية بقتل العديد من السياح فى صعيد مصر ، وفى ظل ظروف المخاطرة كان أصحاب المشروع يحتاجون إلى قرض من البنوك المصرية .

المطلوب:

يقسم المتدربون إلى ثلاث مجموعات عمل :

1- مجموعة تمثل أصحاب الشركة الاستثمارية.

2- مجموعة تمثل أصحاب البنوك .

3- مجموعة تقوم بعملية رصد التفاوض مع تقديم تقرير يومى عن سير المفاوضات.

4- التوصل إلى اتفاق خلال ثلاث جلسات.

5- لاحظ أن الموقف التفاوضى يتم فى وجود مخاطر الإرهاب.

مقياس الأداء التفاوضى

أولا :المصالح الخاصة بى	الخاصة بهم
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
ثانيا : الحلول المتاحة الخاصة بى	**الخاصة بهم**
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
ثالثا: معايير الأداء التفاوضى الخاصة بى	**الخاصة بهم**
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
رابعا: أوجه الاتفاق الخاصة بى	**الخاصة بهم**

1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
خامسا: أوجه الاختلاف الخاصة بي	**الخاصة بهم**
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
سادسا:أفضل البدائل المتاحة الخاصة بي	**الخاصة بهم**
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-

سابعا :الاقتراحات أطمح إلى	**ممكن قبوله**	**أقنع ب**	**ارفض قبوله**

نموذج من المفاوضات بين كوريا الشمالية
والولايات المتحدة الأمريكية بخصوص
المفاعلات الذرية الكورية

يمكن وصف المفاوضات بين كوريا الشمالية والولايات المتحدة الأمريكية بخصوص المفاعلات الذرية الكورية ، نموذج للمفاوضات الجيدة حيث تدل على أن هناك تنازلات من كلا الجانبين .. ففى شهر يونيو 1995 - وبعد أشهر طويلة من المفاوضات العسيرة- تمكن وفد التفاوض الأمريكي والكورى الشمالى من التوصل إلى صيغة مشتركة بهدف العمل على الإسراع فى تنفيذ ماجاء فى الاتفاق التاريخى بشأن المفاعلات البديلة، حيث كانت واشنطن تصر على أن تكون هذه المفاعلات من كوريا الجنوبية باعتبار أن سول هى الوحيدة التى أعربت عن استعدادها لتحمل تكاليف هذه المفاعلات البديلة . وكان من الطبيعى أن ترفض كوريا الشمالية هذه الفكرة من منطلق الحفاظ على كرامتها الوطنية ، وطلبت حصولها من واشنطن ، أو حتى البحث عن وسيلة أخرى . وهنا كان التنازل الثانى. ومن الواضح أن كوريا الشمالية تسعى منذ البداية إلى الاستفادة القصوى من المساعدات الأمريكية فى مجال التكنولوجيا النووية . حيث إن الدولتين أبرمتا مؤخرا أول صفقة تجارية منذ انتهاء الحرب الكورية فى عام 1953، حيث وافقت شركة أمريكية على شراء آلاف الأطنان من معدن الماغنسيوم من كوريا الشمالية مقابل مبالغ طائلة.

ولا شك أن دخول واردات من كوريا الشمالية لأول مرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سيفتح المجال أمام صفقات أخرى وأمام مزيد من التعاون التجارى بين البلدين ، ففيه صالح البلدين ، بالنسبة لكوريا الشمالية فإنها تسعى لتخلص من عزلتها وبخصوص الولايات المتحدة فإنها تريد تصريف بضاعتها فى

أسواق جديدة. ولعل من أبرز ما ربحته كوريا الشمالية هو تخفيف الخطر التجارى التى مارسته الولايات المتحدة الأمريكية على كوريا الشمالية وذلك من خلال سياسة النفس الطويل التى يمتاز بها المفاوضون الكوريون الشماليون وقدرتهم على إرهاق الطرف المقابل لهم على مائدة التفاوض قد آتت ثمارها فيم يتعلق بقضية المفاعلات البديلة ، وكذلك تهميش دور كوريا الجنوبية فى الأزمة الكورية ويعد استمرار نجاح الاتفاق وتحسن العلاقات السياسية والاقتصادية بين كوريا الشمالية والولايات المتحدة الأمريكية نصرا كبيرا للإدارة الأمريكية فى مجال السياسة الخارجية وينطبق نفس القول على قيادة كوريا الشمالية الجديدة . وهذا ينطبق على هذا النوع من التفاوض "أربح ودعنى أربح" "Win- Win" .

الفصل الثانى

استراتيجية تنمية المهارات السلوكية فى العملية التفاوضية

استراتيجية بناء الذات للمفاوض الناجح.

بناء مهارة التفكير العلمى.

التدريب على التفكير الابداعى فى التفاوض.

التفكير النقدى فى العملية التفاوضية.

مقياس التفكير الاستقرائى

مقياس التفكير الاستنتاجى

قياس الذكاء الاستراتيجى

استراتيجية

بناء الذات للمفاوض الناجح

تلعب استراتيجية بناء الذات دورا هاما فى بناء شخصية المفاوض الناجح وبدون ذلك يكون المفاوض فى وضع يحسد عليه خاصة عندما تشتد الضغوط أثناء سير المفاوضات ، إن المفاوض يجب أن يسأل نفسه السؤال الآتى "من أنا" رغم سذاجة هذا السؤال ، إلا أنه إذا وجه إلينا نحتار فى الإجابة عليه . فقد تتصور نفسك من خلال إطار وضعته وحرصت على رؤيته كل يوم ، وقد يكون هذا الإطار غير واقعى.

فالمفاوض الناجح هو الذى يعرف من هو ؛ وتعتبر معرفة الذات مفتاح جيد للمفاوض الناجح ، والذات هى الشعور والوعى بكينونة التفاعل مع الموقف التفاوضى وتشتمل الذات على المفاهيم متعددة مثل الذات المدركة ، والذات الاجتماعية ، والذات المثالية .

يستعمل مصطلح الذات بمعنيين هما : تصرف الذات بأنها اتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه ، ومن ناحية أخرى تعبر الذات عن مجموعة من العمليات السيكولوجية التى تحكم السلوك والتوافق . ويمكن أن نطلق على المعنى الأول "الذات كموضوع Self-as – Object حيث أنه يعبر عن اتجاهات الشخص ومشاعره مدركاته وتقييمه لنفس الموضوع.

وبهذا المعنى تكون الذات فكرة الشخص عن نفسه ، ويمكن أن نطلق على المعنى الثانى "الذات كعملية Self-as – Object" فالذات هى فاعل بمعنى إنها تتكون من مجموعة نشيطة من العمليات كالتفكير والتذكر والإدراك (هولدن ليندرى 1978) ويرى سيموندس (1915) إن الذات عبارة عن مجموعة من

العمليات هى الإدراك والتفكير والتذكر المسئولة عن تطوير تنفيذ خطة عمل للوصول إلى إشباع استجابة البواعث الداخلية . وتتكون الذات من أربعة جوانب :

1- كيف يدرك الفرد نفسه؟
2- ما يعتقده أنه نفسه؟
3- كيف يقيم نفسه؟
4- كيف يعزز نفسه؟

ويميز لندهولم (1940) بين الذات الذاتية والذات الموضوعية فالذات تتكون من تلك الرموز التى يعى الفرد نفسه من خلالها وما يعتقده الفرد عن نفسه ، أما الذات الموضوعية فهى تشير إلى ما يعتقده الآخرون عن الفرد . وكلما كانت هناك مسافة كبيرة بين الذات الذاتية والذات الموضوعية أدى إلى تشويه الذات وكلما قلت المسافة أدى إلى تصور صحيح للفرد عن نفسه.

ويرى ميد (1934) أن الذات موضوعا للوعى أكثر منها نظاما من العمليات وتكونت الذات من خلال التفاعل الاجتماعى وبالتالى فإنه تنمو لفرد ذات عائلية،وذات مدرسية وذات مهنية ، وتطور الذات يتوقف على نوع العلاقات الاجتماعية بين الفرد ومنظمته التى يكون جزءا منها . ويعتقد روجرز أن الذات يمكن أن تتأثر بالمفاهيم التالية:

1- الحاجة إلى الاعتبار الإيجابى.
2- الحاجة إلى اعتبار الذات.
3- **شروط التقدير .**

ويرى تشودور كوف (1954) أن الفرد يبنى ذاتا واقعية فى ضوء ما يراه الآخرون. وتوصل الباحث إلى الآتى " أنه كلما زاد الاتفاق بين وصف الشخص

لنفسه ووصف الآخرين له قل الدفاع الإدراكي وارتفع مستوى التوافق الشخصي في حين أنه كلما انخفض الاتفاق بين وصف الشخص لنفسه وتقييم الآخرين لم تناقصت كفاية توافقه الشخصي " .

وإذا كان هناك فضل يمكن أن يضاف لمعرفة الذات فإن كارل روجرز يعود إليه ذلك الفضل ومن أهم المفاهيم التي قدمها روجرز مايلي :

1- مفهوم الكائن العضوى وهو الفرد ككل يتميز في رأى هذه النظرية بانه يستجيب لكل منظم للمجال الظاهرى لإشباع حاجاته المختلفة ، كما أن تحقيق الذات وصيانتها وترقيتها هي دافع الإنسان.

2- الذات هي المحور الرئيسي للخبرة التي تحدد نوع شخصية الفرد في هذه النظرية ، ففكرتنا عن ذاتنا، أي الطريقة التي ندرك بها ذاتنا هي التي تحدد نوع شخصيتنا وكيفية إدراكنا له .

ويوجد مفهوم آخر مرتبط بالذات يسمى مفهوم الذات Self - Concept ويعرف حامد زهران (1971) مفهوم الذات " بأنه تكوين فرضي منظم موحد ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتعميمات الخاصة بالذات ، ببلورة الفرد ويعتبره تعريفا نفسيا لذاته " . ويرتبط مفهوم الذات بمجموعة من المفاهيم منها :

1- عاطفة اعتبار الذات .

انتهى ماكدوجال Mc Dougall إلى أن تكامل الشخصية رهن بشرطين:

أ- انتظام ما لدى الفرد من عواطف .

ب- تنتظام هذه العواطف فى بناءها وتكاملها فى وحدة تتويجها عاطفة اعتبار الذات ، وهى العاطفة التى تدور حول فكرة الفرد عن نفسه والى تأخذ الذات كموضوع لها والتى تحدد درجة تكاملها الثبات النهائى للفرد .

2- تأكيد الذات :

يميل الفرد إلى تأكيد ذاته بدافع التقدير والاعتراف والاستقلال والاعتماد على الأشياء والرغبة فى القيادة . ويدفع تأكيد الذات إلى تحسين الذات ، وحاجته إلى التقدير تدفعه إلى السعى دائما لإحراز المكانة والقيمة الاجتماعية، ويعمل حافز توكيد الذات على إشباع الفرد للنجاح الذى حققه فى مهام قيادية معينة .

3- اعتبار الذات :

يعرف اعتبار الذات بأنه تقييم صريح للنقاط الحسنة والسيئة فى الفرد، فالقادة الذين يمتلكون درجة مرتفعة فى اختيار الذات فإنهم يعتبرون أنفسهم أشخاصا مهمين يستحقون الاحترام والاعتبار ، والاعتبار الذات تؤثر على تحديد مستوى الطوح للفرد .

تحقيق الذات :

يعنى تحقيق الذات بأن يكون مفهوم الذات أمرا واقعا ، ويحاول الفرد تحقيق إمكاناته الكامنه بكل ما يحتاج له من طرق ويمثل هذا المفهوم الدافع الرئيسى التى يسعى الفرد لتحقيقها ، ويتميز الأفراد المحققون لذاتهم بالآتى:

1- إن لهم اتجاها واقعيا.

2- أنهم يتقبلون أنفسهم والآخرون والعالم الطبيعى كما هم عليه.

3- أنهم يتمركزون حول المشاكل بدلا من تمركزهم حول أنفسهم .

4- أنهم يتسمون بالاستقلال الذاتي .

5- لديهم ذخيرة عظيمة للإبداع والابتكار ، هول وليندري ، 1978 .

ويمكن أن نؤكد على أن مفهوم الذات هام للمفاوض لأنه يعطى تصورا عن ذاته مما يساعد فى التفاوض .

مقياس معرفة الذات

العبارة	عادة	أحيانا	نادرا
1- اتجنب عمل شئ لا استطيع عمله	( )	( )	( )
2- اعبر فورا عن مدى مقدرتى للقيام بعمل محدد	( )	( )	( )
3- أتقدم عادة فى إنجاز ما يطلب منى حسب قدرتى الخاصة	( )	( )	( )
4- أختار عادة ما يلائمنى من تعلم ومسؤليات	( )	( )	( )
5- أعرف بسهولة المواقف التى تحتملها نفسى	( )	( )	( )
6- أعرف مدى استطاعتى إنهاء المطلوب فى الوقت المحدد	( )	( )	( )
7- أعرف مدى قدرتى عند مناقشة الاخرين	( )	( )	( )
8- اقبل أو أتخلى عن المهمة المطلوبة حسبما تمليه قدرتى الخاصة	( )	( )	( )

تعطى عادة = 3 ، أحيانا =2 ، نادراً = 1

8	10	12	14	16	18	20	22	24
معرفة ذات منخفضة			معرفة ذات متوسطة			معرفة ذات عالية		

بناء مهارات التفكير الإستراتيجي

يشهد العقد الأخير من هذا القرن تحولات كبيرة على المستوى المعرفي. ويرى "توفلر" عالم المستقبليات الأمريكي ان المستقبل قد تأسس على نتائج المعرفة والتي أطلق عليها الثورة المعلوماتية والتي قوامها الأفكار والمعلومات والصور والرموز ، وما ينطوي تحت ما نسميه الثقافة والمعرفة وهو ما يطلق عليه بالصيغ الابستمولوجية ، وقد أطلق توفلر عليها الموجة الثالثة فالتفاوض علم وفن ، ويعني بالعلم بأن المفاوض يمتلك المفاهيم الناجحة في عمليات التخطيط والمتابعة والإنجاز واتخاذ القرارات أما الفن فيعني أن المفاوض يمتلك حسا إبداعيا في التفكير وعقلا منفتحا على جميع الخبرات من خلال الفكر الاستراتيجي الذي يستخدمه المفاوض أثناء سير المفاوضات.

لقد اشتق مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية . فالاستراتيجية في العلوم العسكرية تعني أنها عموم الحرب . ويعرف قاموس " ويستر Websters New Worled Dictionary" على أنها علم تخطيط توجيه العمليات العسكرية ، أما الاستراتيجية في العلوم الإنسانية فهي عبارة عن قراءة ما يدور في الفكر الإنساني حتى يمكننا التعامل معه . وقد ظهر مفهوم التنمية السيكولوجية كمفهوم حديث . ويرى كل من (Simnth, Troth, 1975) إن مفهوم التنمية السيكولوجية يقصد به تنمية إمكانيات الفرد العقلية والانفعالية والاجتماعية بما يساعده على فهم ذاته وفهم بيئته وبالتالي يساعده على تحقيق أهدافه والاستفادة من إمكانياته . وبهذا التعريف تعد التنمية السيكولوجية أحد الجوانب التطبيقية الإنسانية في علم النفس .

بناء مهارة التفكير العلمى

يعتبر التفكير العلمى مهارة مثل باقى المهارات العقلية التى يمكن اكتسابها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة وأنه يمكن تنميته من خلال عمليات التعلم داخل المؤسسات التعليمية ويمكن رصد خطوات تنمية التفكير العلمى.

خطوات تنمية مهارة التفكير العلمى

الخطوة الأولى : اختيار المشكلة

أول خطوة يقوم بها الفرد هى اختيار وتحديد المشكلة ، ويتطلب ذلك من الفرد أن يكون لديه حساسية تجاه المشكلة التفاوضية ، وأن الأفضل طريقة لتوجيه اهتمام الآخرين نحو المشكلة نفسه هى أن نحدثهم عنها ولكن أبداء الآراء بشأن هذه المشلكة قد يزيد من مقاومة الطرف الآخر فمن الأفضل أن توجه بعض الأسئلة وبدلا من إعطاء الإجابات الصحيحة .. حاول أن تسأل الأسئلة الصحيحة، بدلا من أن تحاول أن تعلمهم بنفسك .. دعهم يتعلمون من المشكلة ذاتها ، أن أسئلة حل المشكلة تعتبر أهم أداة فى إعادة الصياغة ، وتعلم أن تقدم الأسئلة الآتية :

اسأل .. لماذا؟ .. لماذا لا ؟ .. ماذا لو؟ .. لماذا يؤمنون بعدالة موقفهم؟ .. كل هذه الأسئلة تساعد على فهم اعمق للمشكلة حيث إنك تساعد الطرف الآخر أن يتكلم ويتحدث وينطلق فى الكلام دون خوف.

فالمفاوض الناجح هو الذى يبحث عن الإمكانيات التى تساعده فى حل المشكلة فى ضوء الإمكانيات المتاحة لديه .

الخطوة الثانية : صياغة إعادة المشكلة : وتعني صياغة المشكلة تحديد المشكلة تحديدا دقيقا ، ويجب على المفاوض أن يستخدم المحكات فى صياغة المشكلة المتفاوض عليها وذلك من خلال ما يلى:

1- تحديد الموضوع الرئيسى الذى وقع عليه اختيار المشكلة .

2- تحديد النقاط الرئيسية والفرعية التى تشتمل عليها المشكلة.

3- تحديد العوامل الرئيسية التى دفعت المفاوض إلى اختيار المشكلة وما يرجو تحقيقه من فوائد نظرية وعملية.

4- التعريف بالصعاب التى يتوقع المفاوض أن يواجهها أثناء عملية التفاوض.

ويطلق على هذه الخطوة بإعادة صياغة التكتيكات التى تأخذ الخيارات الآتية

1- تجاهل الموقف المتحجر.

2- أعد تفسير الموقف المتحجر على أنه مجرد تطلع.

3- صدق الموقف المتحجر لخصمك ولكن اختبره.

4- تجاهل الهجوم.

5- أعد صياغة الهجوم عليك لو أنه هجم على المشكلة ذاتها .

6- أعد صياغة الهجوم الشخصى بأسلوب ودى.

الخطوة الثالثة: التصميم التجريبى وصياغة الفروض:

من المشاهدات الذكية أن الفرد عندما يصل إلى مرحلة المراهقة يتحول تفكيره من التفكير المادى المحسوس إلى التفكير المجرد، بل يستطيع الفرد أن يتجاوز الواقع ويكون قادرا على صياغة الفروض. وهذا التصور المنطقى يجعلنا

نبدأ فى تعليم المفاوضين عملية صياغة الفروض وتنمية الوعى بالتفكير المجرد ، وتشتمل هذه الخطوة التدريب على الآتى:

1- التصميم التجريبى ، ويقصد به ترتيب الظروف لتجميع المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع وتحليلها مع مراعاة الوقت فى مرحلة التفاوض .

2- الفروض : والفرض هو حل مقترح يحتاج إلى اختبار البدائل . وتذكر أن أفضل بدائلك للاتاق هو إيجاد مخرج من الموقف الذى تواجهه ، وهو أفضل الأساليب الممكنة لتحقيق مصالحك دون مواقعه الآخرين. إن أفضل بدائلك للاتفاق هى مفتاح قوتك التفاوضية ، فلو إنك تذهب للتفاوض ولديك حل بديل . فإن ذلك سيزيد من قوتك أثناء التفاوض بحيث تكون أكثر قوة وأكثر ثقة.

أ- عزز أفضل بدائلك للاتفاق: إن بدائل الاتفاق المثلى ليس لها وجود بالفعل، بل عليك أنت أن تخلقها ، وإذا كانت هذه البدائل بالقوة الكافية فعليك دعمها وتعزيزها.

ب- حدد أفضل بدائلهم للاتفاق : إن معرفة أفضل بدائل الطرف الآخر للاتفاق قد لاتقل أهمية عن معرفة أفضل بدائلك ، فهى على الأقل تعطيك فكرة على التحدث الذى يواجهك للوصول إلى اتفاق يفوق أفضل بدائلهم ، وهذا أيضا يساعدك على تجنب الوقوع فى الخطأ المزدوج ، أما بالتقليل من شأن هذا الحل أو بالمغالاة فى قيمته ، فقد تكون أفضل بدائلك للاتفاق ضعيفة ولكن قد تكون أفضل بدائلهم للاتفاق ضعيفة هى الأخرى (1) .

(1) وليام أورى . فن التفاوض .1994 ص35- 37 .

الخطوة الثالثة : عمل السيناريو

تأتى هذه الخطوة من خلال وضع سيناريو لتصوير الحلول المقترحة بحيث تقود إلى ضع لتصورات تنبؤية واستنباطات لمشكلات تماثل المشكلة الأصلية . قم بإجراء بروفه، إن الاستعداد يصبح أسهل لو أنك ناقشته مع شخص آخر ، فالآخرون قد يضيفون أبعادا أخرى ، أو يضطرونك لتناول نقاط صعبة كنت تحاول تجنبها ، أو يمنحونك نوعا من الدعم المعنوى ، فى أثناء هذه الجلسة حاول أن تتدرب على ما ستقوله للطرف الآخر ، وعلى كيفية استجابتك لما سيقوله هو لك . عليك أن تحاول التوقع بشأن الحيل التى قد يلجأ إليها الطرف الآخر ، فكر مقدما فى افضل طريقة لمواجهة تلك الأساليب ، فذلك ينقذك من أن تفاجئ بالموقف .

التدريب على التفكير الإبداعى فى التفاوض :

التدريب على الإبداع ... تعلم الإبداع ... تربية الإبداع ، مفاهيم يجب الاهتمام بها ، إن بناء الأدمغة العربية فى مجال التفاوض هو أحد المرتكزات الأساسية التى تسعى إلى تنمية الإبداع والتخيل والتذوق الجمالى والفنى والأدبى فكلمات مثل حر "Free" أو منطلق "Losse" عادة تصف التفكير الإبداعى ، بينما تعبر الكلمات مثل منضبط "Disciplined" أو منتظم "Systematic" عن التفكير التحليلى المنطقى ، إن المفاوض المحترف هو القادر على التعايش والمزج بين التفكير الإبداعى والتفكير التحليلى المنطقى لأنها متناقضين .

تعريف الإبداع :

يرى سيمبسون (1922) إن الإبداع عبارة عن المبادأة التى يبديها الفرد فى قدرته على التخلص من السياق العادى للتفكير واتباع نمط جديد فى التفكير .

ويرى جليفورد (1959) إن الإبداع يتضمن عدة سمات عقلية أهمها الطلاقة والمرونة والأصالة . ويعرف روجرز (1954) الإبداع بأنه ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة وترى أيلين برس (1960) إن الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادى والطرق التقليدية فى التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه . ويعرف تورانس (1972) الإبداع بأنه عملية إدراك البحث عن دلائل ومؤشرات ووضع الفروض لملء الثغرات، واختبار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة اختبار الفروض ثم نشر النتائج وتبادلها .

تصورات عن الإبداع أثناء التفاوض:

سوف يظل الإبداع يلعب دورا فاعلا فى العملية التفاوضية حيث أن نمط التفكير غير التقليدى يمكن أن يسهم فى وضع بدائل تساعد المفاوض على المساومة واتخاذ القرار ذو الكلفة المنخفضة بالنسبة له ، فتنمية قدرات مثل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات تسهم بحد كبير إلى التخلص من المواقف المأزومة أو الجامده ، فالمفاوض المبدع الذى يحتفظ بأفضل البدائل عنده ويستعملها وقت اللزوم ، فعندما يتعرض لهجوم الخصم الآخر ويشعر بالخوف ، يمكنه أن يضع يده فى جيبه ليقدم البديل المناسب فى مرحلة التفاوض التالية، ولكن عليك أن تتذكر إن الإبداع يتأثر بالعوامل الآتية:

1- أن عملية الإبداع يمكن تحجيمها باستخدام الضغوط الاجتماعية التى تتمثل فى الطاعة والامتثال ، فمن الصعب أن تعبر عن أفكار تخيلية فى غرفة مليئة بالواقعيين المعارضين ، ومن الصعب أن تشكك فى إحدى المعتقدات فى غرفة مليئة بالمؤمنين الحقيقيين بهذه المعتقدات .

2- إن الإصرار على أن يعمل كل فرد بطريقة عقلية منطقية تحب قدراتنا على التعرف بطريقة خلاقة، فالإبداع مرتبط تماما بكيف نفكر ، مثلما يرتبط باهتمامنا للفكرة التى نقدمها اليوم بحيث تكون متفقة مع ما قلناه بالأمس .

3- يبدو الإبداع وكأنه متزامن مع المحاولة الجديدة وعادة تأتى الأفكار الخلاقة عندما يكون الشخص مشتركا مع الآخرين فى عمل ، أو أثناء تفكيره فى أشياء أخرى .

4- يتعزز الإبداع عن طريق الخبرة والمعرفة الواسعة العميقة، فالناس الذين يعرفون الكثير عن أشياء كثيرة عندهم القدرة على أن يضعوا معا تركيبات أو مجموعات جديدة من الأفكار أكثر ما يستطيعه الناس الذين ليست عندهم معارف يجمعونها بعضها مع البعض الآخر ، ويمكن أن يستفيد المفاوض من هذه النقطة لكى ينمى قدراته الإبداعية من خلال بناء أفكار أو وضع تصورات للعلملية التفاوضية من خلال أفكار تثار أو تقدم على مائدة المفاوضات.

5- الإبداع ذو صلة بالبيئة المحيطة بالفرد، فمن السهل أن يوجد شئ جديد لم يسبق له مثيل ما دام غير مقيد بقواعد لوجوده فى بيئة الفرد المحيطة به، فالإبداع يجب أن يخلق الجديد ولكن يجب أن يضيف إلى الفكر التفاوضى ويكون ذا نفعية فى الموقف التفاوضى .

وتذكر ما يلى :

- كل فرد منا يملك قدرا من الإبداع
- قد يكون فى قدرة واحدة أو أكثر .
- قد يمتلك القدرة على إعادة التنظيم ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة.

الإبداع من المنظور الشامل

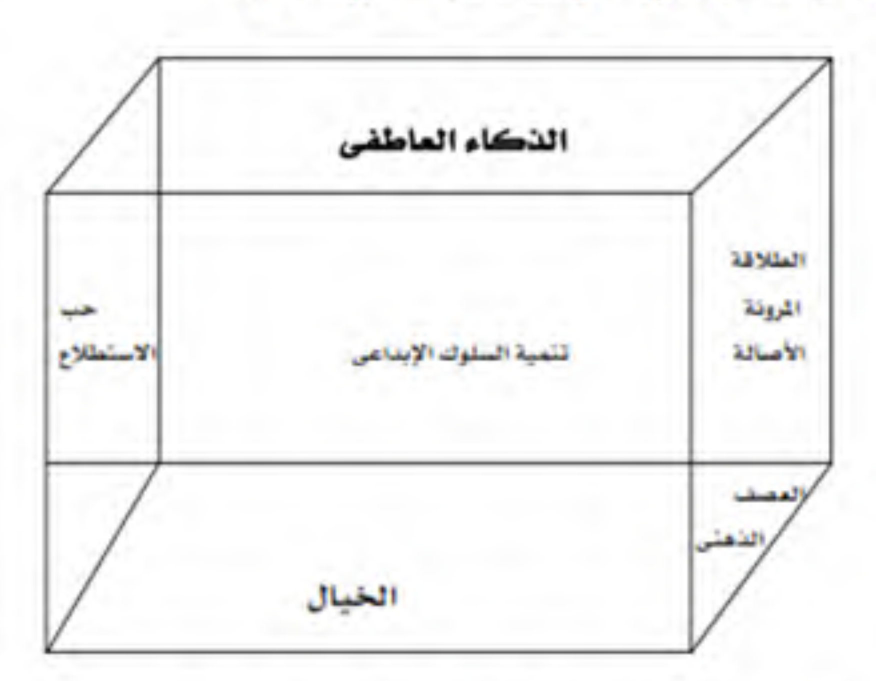
"رؤية ناقدة"

برنامج تنمية السلوك الإبداع

من النظور الشامل

تعتبر أحد التحديات التى يقابلها علماء النفس هو تنمية مهاهات السلوك الفعال غير النمطى مثال السلوك النقدى والسلوك التحليلى والتركيبى والإبداعى .

والاهتمام بالإبداع هو الرهان على المستقبل لأن هذا الرهان يعنى الكثير لنا . فالتنمية البشرية هى أساس التقدم فى المرحلة القادمة. وعلى ذلك فإن وضع تصور لبرنامج تنمية السلوك الإبداعى من المنظور الشامل . ويمكن وضع تصور لنموذج تنمية السلوك الإبداعى من خلال المنظور الشامل .



نموذج تنمية السلوك الإبداعى من خلال المنظور الشامل

المهارة

فعل يتشكل بالتكرار ويتميز بدرجة عالية من الأداء ويؤدى تلقائياً تقريباً

- المهارة الإدراكية : انعكاس حسى تلقائى لصفات وخصائص شئ مألوف وادراك مراراً قبل ذلك .
- المهارة الفكرية : أسلوب أو تكنيك تلقائى لحل مشكلة سبق مواجهتها.
- المهارة الحركية : فعل تلقائى يتشكل كنتيجة لتحولات متكررة للشئ.

التدريب على الخيال

تصور نفسك رجل فضاء هبط على سطح القمر تخيل .

1. ماذا ترى .
2. ماذا تسمع .
3. ماذا تحس.
4. ماذا تشم .
5. ماذا تتذوق.

تصور نفسك درفيل تعوم فى مياه المحيط واصفاً نفسك من خلال :

1. ماذا ترى.
2. ماذا تسمع .
3. ماذا تحس .
4. ماذا تشم .
5. ماذا تتذوق.

الطلاقة

الطلاقةهى إنتاج أو توليد استجابات وحلول كثيرة لمشكلة من المشكلات أو إجابات على سؤال ما أو احتمالات أو نتائج .

الهدف من التدريب: يتم تعليم المتدربين كيفية استخدام أسلوب العلاقة لتطوير طريقة تدوين أو ذكر عدد كبير من الاختبارات المناسبة لحل مشكلة من المشاكل.

أولاً: تقديم المعلومات :

1. الكثرة العددية من الاستجابات مطلوبة (الكم هام) .
2. لا يوجد عدد صحيح من الاستجابات .
3. الفرد له حرية الكلام فى أى وقت.
4. تقبل جميع الاستجابات .

ثانياً : نموذج المهارة

1. أذكر الطرق التى تقضى بها وقت فراغك .
2. أذكر الاستعمالات لكوب الماء.
3. أذكر الاستعمالات لفرع الشجرة .

تدريب ارشادى

- أذكر أسماء الأشياء التى تعوم فى الماء .
- أذكر أسباب تنظيف سيارتك.
- أذكر الأشياء التى يمكن أن تستخدم فيها الجلد.

المرونة

المرونة تعنى القدرة على التفكير فى البدائل لمشكلة أو موقف ومعنى أن يكون الشخص مرناً هو أن يغير من اتجاه تفكيره من أجل التكيف مع المواقف الجديدة .

خطوات إرشادية

1. أشرح الفرق بين الطلاقة والمرونة .
2. حدد الموضوع جيداً.
3. خذ الوقت اللازم لاختيار الاحتمالات الممكنة.
4. شجع المرونة بأن تسأل "ما هى البدائل" افرض أن :
5. استخدم حواسك الخمسة بماذا تحس .. تتذوق .. تصبر .. تسمع .

تدريب إرشادى

- ما هى الاستعمالات لعلبة الكبريت.
- ما هى الاستخدامات الممكنة لقلم الحبر .
- ما هى الطرق المستعملة للجريدة .

الأصالة

الأصالة تعنى القدرة على التفكير فى أفكار أو منتجات جديدة أو غير عادية أو المعنى فيما بعد الإجابات . والأصالة بالمفهوم الإحصائى يعنى ندرة الأفكار التى تؤدى إلى حل المشكلة .

خطوط إرشادية

1. حدد الفرق بين الطلاقة والمرونة والأصالة .
2. شجع المتدربين على إنتاج أفكار كثيرة قبل أن يقرروا اختيار الفكرة الأخيرة .
3. شجع المتدربين على إنتاج أفكار كثيرة لأنه من خلال الكم يمكن الوصول إلى الكيف .

اختيار موضوع للتدريب على الأصالة

- ضع نهاية لقصة محددة .
- صف حيوان الديناصور وماذا يأكل وما فائدته .
- صمم منزلا تحت الماء .

حقائق عن الإبداع

1. الإبداع ظاهرة إنسانية ينفرد بها الإنسان المبدع .
2. الإبداع ظاهرة قابلة للتعلم متى أعط الفرد فرصة .
3. الإبداع الفردى يمكن أن ينتقل إلى الإبداع الجماعى وهذا ما يطلق عليه ثقافة الإبداع .
4. تلعب الجوانب المعرفية (مثل الذكاء والقدرات الفعلية) وكذلك الجوانب الوجدانية (مثل الذكاء العاطفى) دوراً فى تنمية الإبداع .
5. يحتاج الإبداع إلى برنامج ينمى مهارات الإبداع من خلال الوعى بالقدرات والاستعدادات والقدرات الإبداعية .

العصف الذهنى

قدم أوزبون طريقة العصف الذهنى التى تصلح للتدريب الجماعى او الفردى فى تعلم الابتكار . وتهتم طريقة العصف الذهنى بتدريب المتدربين على تقديم حلول غير مألوفة أو عادية تلقائية كل الأفكار التى تسهم فى الحل بشرط أن يتوافر لديها ما يلى :

1- تأجيل الحكم أو النقد او التقويم على بدائل الحلول :

يتم التأكيد على تأجيل الحكم على بدائل الحلول التى يقدمها أفراد جلسة العصف الذهنى حتى لايحدث كف الاستجابات ويؤكد المفحوصين على أهمية التلقائية عند تقديم الحلول .

2- تشجيع التداعى الحر الطليق :

تركز جلسة العصف الذهنى على تشجيع أعضاء الفريق فى إصدار استجابات بطريقة عفوية بدون تدخل أحد من أعضاء الفريق مثل مقاطعة المتكلم أو تدخل أحد المجتمعين فى تصحيح معلومات يقولها الفرد المتكلم.

3- كم الأفكار المطلوب :

تؤكد هذه القاعدة على أنه كلما زاد عدد الأفكار ، كلما كانت هناك فرصة أكبر فى انتقاء الأفكار الجيدة التى تقود إلى حل المشكلة بطريقة جديدة وغير عادية .

4- تحسين هذه المناقشة من خلال الربط بين افكار متعددة:

تؤكد هذه الطريقة على إثارة حماس المشاركين فى جلسات العصف الذهنى عن طريق إضافة أفكار الأخرين بعضهم مع البعض الأخر . ولهذا فإن عملية التكامل تعتبر عملية هامة فى تحسين وبدوره الأفكار حتى تقوده إلى حل المشكلة .

مراحل المشكلة بطريقة العصف الذهنى

يقوم أعضاء جلسة العصف الذهنى بتقديم مجموعة من المشكلات ثم يتم تصنيفها لمعرفة أكثر المشكلات وعلى ذلك يجب اتباع الخطوات التالية :

1- مرحلة صياغة المشكلة:

يقوم قائد العصف الذهنى بتحديد المشكلة والتعرف على أبعادها والعوامل التى تؤثر فيها. إن الأعضاء المشاركين فى هذه الجلسة يجب أن يكون لديهم حساسية المشكلة حتى يمكنهم معرفتها بطريقة واعية وذكية.

2- مرحلة إعادة صياغة المشكلة :

يجب أن يقوم بإعادة وتقديم المشكلة بأساليب أخرى ويمكن أن يتم من خلال طرح أسئلة مختلفة تتعلق بالمشكلة . وهذه المرحلة تعد بمثابة بلورة لبعض الحلول التى قد تقود إلى الحل .

كما أن تلك المرحلة تؤدى إلى التعمق فى المشكلة وهذا النوع من التدريب يقود إلى اكتساب أسلوب الغزو التعقيدى وتحمل الغموض بحيث تساعد على اكتساب بعض مهارات التفكير الابتكارى .

3- العصف الذهنى لمشكلة الدراسة :

أ فى البداية لابد وأن يعرض على الأفراد المشاركين مبادئ العصف الذهنى وهى : تأجيل الحكم او النقد – تشجيع التداعى الحر – كم الأفكار مطلوب – تحسين المناقشة.

ب يقوم القائد بتهيئة جو المناقشة بحيث يسوده جو من التفاؤل والمرح والتحرر من الضغوط الخارجية ويمكن استخدام أساليب مختلفة منها: أسلوب الاسترخاء أو أسلوب الحوار المفتوح لإزالة أى إحساس بالخجل او الخوف.

ت يقوم الأعضاء بتقديم الحلول . ويعنى ذلك أن تكون بعض هذه الحلول مضحكة وطريقة وغير مألوفة ، ويجب أن تشجع هذه الحلول . أن الانطلاق بالخيال هو أحد نجاح هذه الجلسة.

ث يقوم القائد بتدوين جميع الحلول المقترحة بحيث يشاهدها جميع فريق جلسة العصف الذهنى وإذا أراد أحد أن يضيف إليها يسمح له بذلك.

4- تقييم الأفكار :

إن توليد الكثير من الأفكار لا يعنى أن جميع تلك الأفكار يمكن أن جميع تلك الأفكار يمكنان تساعد فى الحل ولكن يأتى دور القائد وفريق العمل لتحديد نوعية الأفكار التى تصلح لحل المشكلة . وهنا يأتى دور التقييم فى صياغة محكات قبول الحل التى تتمثل فى الآتى :

- التكلفة.
- الفترة الزمنية .
- المنفعة.
- الأصالة .
- العائد العادى.
- الأداء .
- الجدة .

وقد أظهرت الطرق السابقة قدرة عالية فى تنمية مهارات التفكير الابتكارى. ويجب أن يهتم المعلم بالتفكير والناتج الابتكارى لأن يساعد على خلق جيل من الطلاب الذين يمتلكون اتجاهاً قوياً نحو الابتكار.

التفكير النقدى فى العملية التفاوضية

يعد التفكير النقدى من العمليات المعرفية العليا حيث وضفها كل من عالمى النفس جليفورد وبلوم بأنها تقع فى قمة التصورات النظرية للبناء العقلى. وبالتالى فإن التفكير النقدى يساعد المفاوض فى تقييم العملية التفاوضية من ناحية الأهداف أو البدائل أو النتائج . ويتمثل والتفكير الناقد يتمثل فى قدرة الفرد من التحقق من الافتراضات والبدائل وذلك باستخدام أساليب من المنطق العقلانى وصولا للحقائق ، ويطلق على التفكير النقدى بالتفكير الإبداعى يشتركان فى بعض السمات مثل التبرم والخيال والتنافس والحكم والقياس . كما يشترك الفرد ذو التفكير النقدى والتفكير العلمى فى تحديد الافتراضات والتعامل مع البدائل والقدرة على الملاحظة المتعمقة (Kollen, 1984) .

فى دراسة قام بها المؤلف (1992) بعنوان "قائمة سمات الشخصية الناقدة"(1) فإن الدراسة قدمت تعريفات عديدة للتفكير النقدى منها تعريف (جود)حيث يرى أن التفكير النقدى عبارة عن "التفكير الذى يقوم على أساس التقويم الدقيق للمقدمات وللبرهان حتى نصل إلى النتائج مع العلم أن كل هذه العوامل لها علاقة بالموقف" ، ويعرف (بيرتون وكمبال) التفكير النقدى بأنه منهج فى التفكير يتميز بالحذر فى الاستنتاج الصحيح الذى يؤدى بنا إلى التوصل إلى حل المشكلة" . ويعرف (نوفاك) التفكير النقدى بأنه منهج فى التفكير يتميز بالحذر فى لاستنتاج ويقوم هذا المنهج على الأدلة المناسبة ويرفض الخرافات ويقبل علاقات السبب والنتيجة ويقر بأن النتائج لابد وأن تتغير فى ضوء الأدلة والبراهين الجديدة" .

وقد رصد المؤلف فى دراسته العديد من سمات شخصية الأفراد ذو التفكير

(1) فاروق السيد عثمان ، قائمة سمات الشخصية (الناقدة) ، 1993، ص20- 37.

النقدى من خلال عملية مسح للعديد من الدراسات التى كانت مهمتة بالتفكير النقدى . وقد أمكن رصد هذه السمات فى الجدول (3) .

جدول رقم (3)

سمات الأفراد ذوى التفكير الناقد

إسم السمة	المصدر
قادر على الملاحظة	Greene , M ,1986
قادر على النقد الموضوعى	Livingstone ,D.W.1987 Hallet ,G .L ,1984
قادر على التحويل –المرونة العقلية يمتلك قدرة على التخيل – لديه حساسية تجاه المشكلات – القدرة على تحديد المشكلات	Sternberg , R.T.1985 De Bono , E, 1970
يمتلك القدرة على التنظيم .	Kretovics ,J.R.1987
يمتلك القدرة على الإبداع – القدرة على وضع افتراضات منطقية عند حل المشكلات .	Newmann ,1986 Mezirow,J,1985
القدرة على إتخاذ القرار – مترون عند حل المشكلات .	Newmann, 1986 Mezirow J,1985
يهتم بالأدوار الاجتماعية بطريقة منطقية – يهتم بالمنطق العقلانى فى التكير –القدرة على ربط المتغيرات – القدرة على تقبل اراء الأخرين – القدرة على إعادة الحلول – القدرة على الاكتشاف .	Brook Field ,S.D.1985 Jarvis,P.1985 Smith,D.G.1977
يمتلك قدرة على الفهم والتحليل والتركيب –القدرة على تمييز الحجج – القدرة على التفسير وتقويم المناقشات – الاستنتاج والاستنباط.	Hopson ,B.and Adams,J.1977 Glasser,E.M,1985
القدرة على الاستدلال المنطقى –تجنب الأخطاء الشائعة	Argis,C,1982
معرفة العلاقات التى تحاول فهم الأهداف المستقبلية .	Halpern,D.F.1984
القدرة على التناسق- الحوار – الجدل –الاستدلال – التحمص	Ennis,R.H,1962
يمتلك القدرة على الخيال – المرونة الأمانة النقدية – القدرة على توليد الأفكار –اختيار المعنى	D Angelo,1971 Smith,R.m.1986
القدرة على التعامل – المرونة – التحدى الميل إلى المناقشة	Kollen,P.P,1984

ميسرات تنمية مهارات التفكير النقدى :

يمكن اعتبار التفكير النقدى جزء من عملية التفاوض بل يمكن أن يطلق علية بالتفكير التفاوضى حيث إن التفاوض لا يتم إلا من خلال نقد الأدلة والبراهين والحجج بمنطقة العقل وبالتالى يمكن فهم التفكير النقدى بصورة أوسع عندما نتعرف على ميسرات التفكير النقدى والتى أمكن رصدها كما يلى[1]:

1- النقد العلمى وعدم النقياد للآراء التواترية :

تعتبر الآراء التواترية الشائعة بين الناس التى يتقبلها الفرد ويتداولها دون الرجوع إلى مصادرها الحقيقية أو التأكيد من مدى صحتها حيث تؤدى الآراء التواترية إلى نتائج غير صحيحة للفرد ، وهذا يجعلة أسير ما يلقى عليه من المحيطين به فى المنزل أو العمل ومن هنا تأتى أهمية تنمية عادة التفكير النقدى الذى لا يسلم بالنتيجة أو الراى إلا إذا كان هناك ما يؤكدها وهو البحث عن الدليل العلمى الذى يستخدم فى الاسترشاد للحكم على الأشياء .

2- البعد عن النظر إلى الأمور من وجة النظر الخاصة والتعصب لها:

يميل الفرد للحكم على المسائل التى تعرض عليه والمناقشات التى يشترك فيها من وجهة النظر التى تحددها مجموعة الظروف التى يعيش فيها مثل العادات والقيم والاتجاهات الخاصة بالجماعة . وكثير ما يتأثر تفكير الفرد وحكمه على الأشاء بهذه النواحى وينقاد لها ولا يكون الحكم فى هذه الحالة موضوعياً مطلقاً وإنما ينسب إلى وجهة النظر الخاصة التى تحددها هذه الظروف وينحاز لها وهذا المقصود بالتعصب .

وفى دراسة قام بها المؤلف (1993)[2] لدراسة العلاقة بين التفكير الناقد

(1) إبراهيم وجيه ، التعلم ، 1971 ، ص355- 360.

(2) فاروق السيد عثمان ، التفكير الناقد وعلاقته بتخفيض مستوى التعصب لدى عينة من طلاب الجامعة ، 1993.

وتخفيض مستوى التعصب لدى طلاب الجامعة .إن الطلاب ينخفض مستوى التعصب عندما يمارسون مهارة التفكير النقدى . وتأكد للمؤلف أن الجماعة التى تستخدم التفكير النقدى الجماعى ، تكون أقل درجة فى التعصب من الأفراد الذين يمارسون هذا النمط من التفكير بطريقة فردية ، لأن التفكير النقدى يلعب دوراً فى تنمية القدرات التحليلية والجدلية وتأكيد القيمة النظرية للاستخلاصات العامة، كما أن تنمية التفكير النقدى يساعد على زيادة حب الاستطلاع والمرونة العقلية ، والتمييز بين السب والنتيجة ، ويهتم التفكير النقدى بأسس التقويم والاستدلال والاستنتاج المنطقى العقلانى .

3- البعد عن أخذ وجهات النظر المتطرفة:

يقصد بالتطرف فى الرأى نقطتى النهاية لموضوع يمكن تمثيل الحقيقة فيها بدرجة معينة بين النهايتين المتطرفتين . ولهذا فالتفكير النقدى يهتم بالأدلة العلمية بحيث تؤدى إلى عدم استخدام الأسلوب المتطرف كأسلوب لحل المشكلة .

4- عدم القفز إلى النتائج :

إن التفكير النقدى يهتم بفحص الموضوع ومسايرة الاتجاه العام وعدم القفز إلى النتائج دفعة واحدة وبالتالى فإن ذلك يساعد إلى الوصول إلى النتائج بدقة تامة. فالمفاوض البارع هو الذى يحاول عدم القفز إلى النتائج ولكنه بحنكته يلتف حول الموقف المتحجر فى سير المفاوضات . ولكى يقوم بذلك يكون أمامه عدة اختيارات هى [1] :

أ- تجاهل الموقف المتحجر: إذا قال لك الطرف الآخر "ليس أمامك إلا قبول أو الانسحاب" فكيف لك أن تتأكد من أنه يعنى ذلك بالفعل ، وأن الأمر ليس مجرد تهديد وما عليك هنا إلا أن تختبر مدى جديتهم عن طريق تجاهل تكتيكهم .. استمر فى الحديث عن المشكلة ، وكأنك لم تسمع ما قالوه أو حاول

(1) وليام أوري مرجع سابق ص100- 101

أن تغير الموضوع تماماً ، فلو كانوا فعلاً جادين سيكررون ما قالوه.

ب- أعد تفسير الموقف المتحجر على أنه مجرد تطلع : يمكنك في هذه الحالة أن تساعد خصمك على فهم دوافعك كما حاول أن تفهم دوافعه إن إعادة تفسيرك للموقف يساعد الطرف الآخر على التراجع بكيانه من مأزقه . ويمكن أن تتداول عبارات مثل "بالطبع نحن جميعاً نتمنى مفاوضاتنا قبيل هذا التاريخ ، فإن هذا سيكون أمراً رائعاً" .

جـ- صدق الموقف المتحجر لخصمك ولكن اختبره: وهذا هو الأسلوب الثالث الذى يمكنك اتباعه ... يمكنك أن تقدم الحجج التى تقنع الآخرون ، إن الوقت ليس نهائياً ... يمكنك أن تقدم له بعض الأسئلة التى تساعد خصمك على أن يتراجع عن رأيه .

5- **التمسك بالمعانى الموضوعية وعدم الانقياد للمعانى العاطفية :**

يقصد بالمعانى العاطفية تلك التى تتضمن اتجاهات عاطفية تبعد الفروض الحقيقية الموضوعية عن أهدافها الأصيلة ويتضح هذا النوع من التعبيرات فى المناقشات التى تدور حول موضوع التفاوض. إذ كثيرا ما تستخدم فى هذه المواقف كلمات وعبارات تحصل المناقشات غير سليمة ولا تؤدى إلى نتيجة أو حل صحيح ويساعد التفكير النقدى على استخدام الموضوعية أكثر من النواحى العاطفية .

ويذكر أن الجانب الإنفعالى وهو جزء من الجانب العاطفى عند المفاوض. وعندما ننفعل فإننا ننسى مصالحنا ، ولننظر مثلاً إلى رد فعل وزارة الدفاع الأمريكية ، فى أثناء أزمة احتجاز الرهائن فى إيران سنة 1979- 1981 . فبعد بداية الأزمة سأل محرر صحفى متحدثا بأسم البنتاجون عن الدور الذى يقوم به القوات المسلحة للاسهام فى حل المشكلة، فرد المتحدث قائلاً إنه ليس هناك كثير مما يمكنهم عمله ، دون تعريض حياة الأمريكيين للخطر، وأضاف أن البنتاجون

كان يفكر فى الإجراءات القاسية التى سيتخذونها بعد اطلاق سراح الرهائن . فالبنتاجون وقع فى خطأ جسيم هو الخلط بين الحصول على ما يريد مع حدوث خسائر، وبين الحصول عليه دون خسائر، فعند انفعاللك وتفاعلك تصبح جزءاً من المشكلة، "وتذكر أن المركب لا يمكن أن تسير إلا إذا تعاون الاثنين فى التجديف" .

معوقات التفكير النقدى :

ورغم كل ذلك فإن التفكير النقدى يمكن تجحيمه وإعاقته. ويمكن رصد أهم معوقات التفكير النقدى وهى تتمثل فى العوامل الآتية :

1. الدوجماطية : قدم مفهوم الدوجماطية ملتون روكتشن (1960) فى إطار نظرية عن العقل المتفتح مقابل العقل المنغلق. ولا ينظر روكيتش إلى آراء الفرد ومعتقداته كمفردات ولكنه ينظر إليها روكشين كمنظومة أو نسق متكامل من المعتقدات للفرد . ويرى روكيتش أن الناس من حيث نظام المعتقدات ينتظمون على متصل أحد طرفيه يمثل النظام الاعتقادى المفتوح ويمثل الطرف الآخر النظام الاعتقادى المغلق، ويتصف الفرد صاحب النظام المفتوح بالمرونة والاستعداد لتقبل الأراء الجديدة وحتى المعروضة كما يتسم هذا النظام بالاتساق وعدم التناقض. أما صاحب النظام المغلق فيتسم بالجمود ومعارضة الأفكار الجديدة . كما يمكن أن يضم أفكاراً متناقضة، كما يتسم هذا النظام بوجود أفكار تتسم بالتسلطية وقلة الحيلة وضيق الأفق والنظرة الهذائية إلى الحياة .

2. الجمود : ويعنى بالجمود عدم المرونة أو مقاومة التغيير والإصراء على صحة الأسلوب المثار للعمل مع التشبث بالأراء ولهذا فهو مفهوم قريب من مفهوم الدوجماطية . ويلاحظ روكيتش هذا التشابه بين المفهومين ولكنه يوضح الفرق

بينهما فى أن التشبث ومقاومة التغيير هى صفة للجمود ، فى حين الدوجماطية تدل على مقاومة التغير فى نظام المعتقدات والآراء وعلى ذلك يمكن أن يوصف الشخص بأنه يؤدى عملاً يتصف بالجمود وليس بالدوجماطية ، ويتميز الأفراد الذين يتصفون بصفة الجمود بأنهم يمتلكون درجات عالية من التزمت والتشبث بالآراء التواترية ، وعموما كلما زادت درجة الجمود عند الفرد تناقص عنده التفكير النقدى . ويرى روكيتش أن صاحب التفكير الجامد يجد صعوبة فى مواقف حل المشكلات خاصة فى المرحلة التحليلية . وهذا يؤكد أن الجمود يؤثر على العمليات العقلية مثل التفكير النقدى والإبداعى.

3. المسايرة : ويشير هذا المفهوم إلى درجة انصياع الفرد لاتجاهات المحيطين به . وتلعب التنشئة الاجتماعية دورا فى تكوين درجة المسايرة عند الفرد ، فالعناصر الفاعلة فى تشكيل سلوك الفرد تفرض عليه الطاعة للنظم الاجتماعية لتشكيل ضغطاً كبيراً فى مجاراة الواقع دون رفضه وبالتالى التوحد معه ليكون جزءا منه يؤدى إلى عدم الاحساس بالاغتراب السياسى أو الثقافى من خلال استعمال التفكير النقدى .

القواعد الرئيسية فى عملية النقد

1- ضرورة الحكم والنقد والتقويم:

يرى المؤلف أن عملية النقد والحكم يجب أن تستند على عدة مبادئ أساسية هى:

أ يكون النقد موضوعياً.

ب يبرز نواحى القوة ونواحى الضعف .

ت يكون موجها إلى الموضوع أو الأفكار وليس إلى الأشخاص .

ث يستند على محكات ذاتيه داخلية وموضوعية خارجية .

ج يستند على قواعد المنطق والبرهان الاستنباطى العقلانى.

2- إطلاق حرية التفكير والترحيب بالأفكار التى تتصل بالمشكلة :

إن إطلاق حرية التفكير تقودنا إلى وضع تصورات نقدية من خلال خطط تنظيمية تثير النشاط المعرفى للأفراد وينشأ التفكير النقدى نتيجة نقص فى الأدلة والمعلومات أو التضارب بين النتائج وهذا مايطلق عليه التقويم التتابعى (Marris ,&Gibbaon, 1978) .

3- الوصول إلى عملية التقويم النهائى :

يصدر الفرد فى هذا المستوى أحكاماً حول قيمة الموضوع المراد تقييمه . وتأخذ هذه الأحكام الصور الكمية أو الكيفية لتحديد مدى ملاءمة الموضوع للمحكات الداخلية أو الخارجية وهذا ما يطلق عليه التقويم النهائى أو التجميعى (Marri, & Gbbson ,1978) .

خطوات تنمية التفكير النقدى

فى دراسة قام بها المؤلف (1993) بعنوان التفكير الناقد وعلاقته بتخفيض مستوى التعصب لدى عينة من طلاب الجامعة وتوصل المؤلف إلى تحديد خطوات تنمية التفكير النقدى وهى تتمثل فى التالى :

الخطوة الأولى : تحديد الهدف والمشكلة :

تبدأ هذه الخطوة بتحديد الهدف أو الأهداف التى توضح التغيرات التى يسعى الأفراد المقومون إلى تحقيقها . ويجب أن تكون الأهداف والمشكلات محددة وأن تصاغ بطريقة إجرائية واضحة ، أو تعاد بصياغة جديدة غير مألوفة بحيث يمكن قياسها بطريقة كمية .

الخطوة الثانية : معرفة الافتراضات :

يجب تحديد الافتراضات فى ضوء الأراء والأدلة التى تم مناقشتها أثناء تحديد المشكلة بشرط أن تتسم الافتراضات بالمنطقية والعقلانية وترتبط بمجموعة من المحكات التى يحددها فريق العمل وهى تأخذ مستويين هما :

1. المحكات الداخلية وهى تتمثل فى الدقة المنطقية والاتساق الداخلى .
2. المحكات الخارجية وهى تتمثل فى محك الاتفاق والتجريب.

الخطوة الثالثة : التفسير:

يستخدم الأفراد عملية التفسير المنطقى فى تحليل وفهم جزئيات الهدف بحيث يقود إلى الحل ، ويمكن استخدام البدائل لتفسير التناقضات مع وضع تصورات تقود إلى الحل ويتطلب بالتفسير التعرف على المعلومات المعطاه المرتبطة بالعوامل التى تتعلق بالهدف والمشكلة .

الخطوة الرابعة : التقويم والتنبؤ :

تحاول هذه الخطوة التنبؤ بالنتائج الايجابية والسلبية . كذلك يستخدم الافراد فى هذه الخطوة تقويم المناقشات وإصدار مجموعة من الأحكام على البدائل المستخلصة فى ضوء المحكات الآتية:

- ❖ الدقة
- ❖ التكلفة
- ❖ الوقت
- ❖ الأداء
- ❖ العائد
- ❖ الكفاءة
- ❖ إتسا النتائج
- ❖ القيمة المضافة

الخطوة الخامسة: الاستنباط والاستنتاج :

يحاول الأفراد التوصل إلى النتائج من خلال المناقشات التى تقود إلى تعميمات فى تقويم موضوعات متشابهة للمشكلات التى قام بها فريق العمل ، ويتم التعميم من خلال عمليتى الاستنباط والاستنتاج ، ويعرف الاستنباط بأنه "القدرة على التمييز بين درجات احتمال صحة أو خطأ النتيجة التى توصل إليها الفرد أو فريق العمل تبعاً لدرجة ارتباطها بوقائع معينة تعطى لهم مع ذكر الاسباب .

الخطوة السادسة : بناء السيناريو :

فى هذه الخطوة يحاول الافراد بناء تصورات تساعدهم على تقديم الحل المناسب من خلال البدائل فى ضوء المحكات التى توصل إليها فريق المقومين .

كلمة أخيرة فى التفكير الاستراتيجى:

إن الكشف عن التفكير الاستراتيجى مسألة هامة فى فهم السمات الاساسية فى إدارة فريق التفاوض والتى تتضح فى الآتى:

1. التفكير العلمى الواضح : عبارة عن القدر على التفكير المنطقى الواضح المعالم فى أشياء مجردة مثل المعتقدات الأساسية وعملية اتخاذ القرار.
2. وجهة نظر كلية : عبارة عن القدرة على رؤية الصور جميعها ، متكاملة ، دون التعرض لأى قيد أو ارتباك بسبب أية مشكلة من المشكلات.
3. التعبيرية: عبارة عن القدرة على نقل التفكير المجرد فيما يتعلق بالتفاوض إلى صور واضحة يمكن أن يفهمها الآخرون.
4. الانشغال بالمستقبل : عبارة عن الرغبة فى اتخاذ المستقبل كبعد عام من وقت إدارة التفاوض والرغبة فى تقويم التغيير أو الاختيارات .
5. القدرة على تحمل الغموض : عبارة عن القدرة على العمل بفاعلية فى المواقف التى لا تكون فيها المعلومات بالغة الدقة وهى عبارة عن اتخاذ القرار فى مواقف عدم التأكيد أو اتخاذ القرار فى مواقف المخاطرة .
6. الاحساس بروح الخدمة العامة: عبارة عن الميل إلى التضحية بالكشف السريع لحماية موارد المؤسسة ونقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند استلامها من السلف .

مقياس التفكير الاستقرائى

يوجد أمامك ثمان عبارات أمام كل عبارة ثلاثة اختبارات اختر استجابة واحدة وضع أمامه علامة (X)لاتوجد إجابة صواب وأخرى خطأ يجب أن تكون الإجابة صادقة بالنسبة لك .

العبارة	عادة	أحياناً	نادراً
1- استطيع فهم الموقف التفاوضى بعد مراجعة كافة معطياته وعوامله.	( )	( )	( )
2- اقوم بتحليل مشكلات التفاوض بطرق متنوعة قبل الوصول لحلولها	( )	( )	( )
3- استطيع تقديم البدائل بخصوص أى مشكلة أثناء التفاوض	( )	( )	( )
4- اتفحص المسائل التفاوضية من جميع جوانبها المختلفة قبل الوصول لحل أخير لها.	( )	( )	( )
5- أتمهل فى قيامى بالمسئوليات المطلوبة حتى انجزها بدرجة عالية من الدقة .	( )	( )	( )
6- أتوصل عادة لقراراتى بعد دراسة جادة متأنية لكافة المواقف التفاضية.	( )	( )	( )
7- افضل معرفة الكثير عن المشكلات التى تحدث أثناء التفاوض قبل بدئى فى حلها .	( )	( )	( )
8- استخدام الخبرات والمعارف المحسوسة لتعلم نظيرتها المجردة .	( )	( )	( )

ملحوظة : عادة = 3 ، أحياناً = 2 ، نادراً = 1

8 10 12	14 16 18	20 22 24
استقراء منخفض	استقراء متوسط	استقراء مرتفع

مقياس التفكير الاستنتاجى

يوجد أمامك ثمان عبارات ، أمام كل عبارة ثلاثة اختيارات ، اختر استجابة واحدة وضع أمامك علامة (×) لا توجد إجابة صواب وأخرى خطأ يجب أن تكون الإجابة صادقة بالنسبة لك .

العبارة	عادة	أحياناً	نادراً
1. استعمل البرهنة المنطقية أثناء مناقشة للمشكلات التفاوضية .	( )	( )	( )
2. يسهل على التعامل مع المفاهيم والمسائل الرياضية .	( )	( )	( )
3. افضل المنطق فى تعاملى مع فريق التفاوض الذى اعمل معه أو الذى يعمل ضدى .	( )	( )	( )
4. ارتاح عندما اتعامل مع الأحكام المنطقية العقلانية .	( )	( )	( )
5. فى المواقف التفاوضية استخدام المبادئ والعموميات ثم انتقل إلى التفاصيل .	( )	( )	( )
6. أكتفى فى الغالب بتناول المفاهيم العامة لإدراك تفاصيلها فيما بعد .	( )	( )	( )
7. اتعلم أكثر عند عرض القاعدة العامة ثم انتقل إلى التفاصيل بالتدرية .	( )	( )	( )
8. افضل الايجاز والشمول عند تعاملى مع المشكلات أثناء عملية التفاوض .	( )	( )	( )

ملحوظة : عادة = 3 ، أحياناً = 2 ، نادراً = 1

8 10 12	14 16 18	20 22 24
استنتاج منخفض	استنتاج متوسط	استنتاج مرتفع

قياس الذكاء الاستراتيجى

إن قياس الذكاء الاستراتيجى يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً التى قدمها علم النفس وإن تقدير معامل الذكاء الاستراتيجى يتوقف على نقطة تركيز استراتيجية المفاوضات ، ولقياس الذكاء الاستراتيجى فى المفاوضات يجب على رئيس المفاوضين أن يجب على الأسئلة الآتية " بنعم " أو " بلاء " (نعم) تعطى درجتان أما (×) فتعطى درجة واحدة .

العبارة	أحياناً	نادراً
1. هل حددت إدارتك بوعى ماذا تريد أن تؤول إليه عمليات المفاوضات ؟	( )	( )
2. هل تعرف خصائص استراتيجية المفاوضات التى ستخدمها ؟	( )	( )
3. هل يرغب كل من فريق التفاوض المشاركة فى نفس النظرة إلى الاتجاه الاستراتيجى أثناء عملية التفاوض ؟	( )	( )
4. هل استراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك وفريق التفاوض معك الموافقة على أداء عملية التفاوض ؟	( )	( )
5. هل تطبق ما تنص عليه استراتيجيتك حرفيا أثناء سير المفاوضات ؟	( )	( )
6. هل تستخدم الافتراضات التى تضعها فى صياغة استراتيجيتك التفاوضية .	( )	( )
7. هل الاستراتيجيات التى تستخدمها فى التفاوض تساند وتدعم جميع استراتيجيات منظمتك .	( )	( )
8. هل تراجع الاداء الكلى لاستراتيجيتك فى ضوء المكاسب والخسائر ؟	( )	( )
9. هل تتوفر لإدارتك التفاوضية استراتيجيات محددة واضحة النص ؟	( )	( )
10. هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح فى المفاوضات ؟	( )	( )

13 12 11 10	16 15 14	20 19 18 17
منخفض الذكاء الاستراتيجى	متوسط الذكاء الاستراتيجى	مرتفع الذكاء الاستراتيجى

الفصل الثالث

الجوانب الدافعية والوجدانية
فى عملية التفاوض

المقدمة

الحاجات الانسانية من منظور ماسلو

الضغوط والقلق النفسى المرتبط بالمواقف التفاوضية

مقياس قلق التفاوض

الجوانب الدافعية والوجدانية فى عملية التفاوض

مقدمه :

يعد تناولنا لاستراتيجيات تنمية المهارات المعرفية لدى الفرد يعمل فى ميدان التفاوض فإن هذا الفصل يحاول أن يضع تصوراته على الجوانب الدافعية والوجدانية للمفاوض .

لقد اهتم علماء النفس بالدافعية حيث اعتبروها هامة فى تفسير السلوك الإنسانى فى مواقف الحياة المختلفة . ويوجد اعتراف متزايد من جانب رجال التفاوض بأن العملية التفاوضية تتأثر بدوافع وحاجات المفاوضين .

تعريف الدافع :

يعرف الدافع بأنه حالة داخلية عند المفاوض توجه سلوكه وتؤثر عليه ، والدافع عامل انفعالى يعمل على توجيه سلوك المفاوض أى غرض تحقيق النجاح فى الموقف التفاوضى . ويمكن أن يقال أن الدافع هو حالة التوتر وعدم الاتزان التى يشعر بها المفاوض وعليها فإنه يسلك نحو الهدف التفاوضى ليحقق النجاح فيه . وتتمثل الدافعية فى ثلاثة وظائف تلخيصها كما يلى :

أولاً : تنشط الدافعية سلوك المفاوض وتنقله من حالة السكون إلى حالة الحركة ، لأن الدافعية تنشأ عن وجود حالة عدم الاتزان بين المفاوض وبيئته الخارجية .

ثانياً : الدافعية عامل توجيهى ، أى أنها توجه سلوك المفاوض نحو تحقيق النجاح فى المفاوضات .

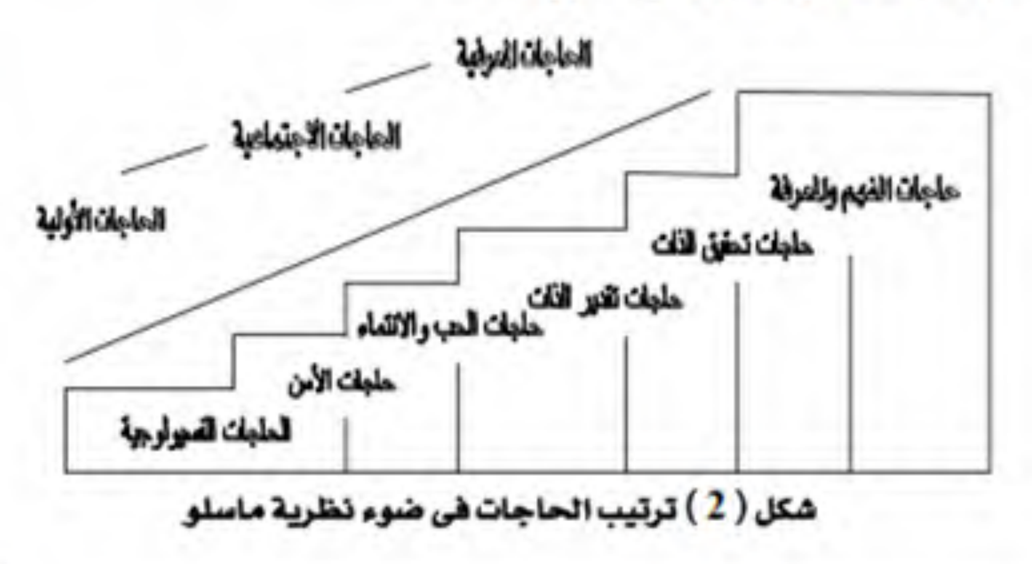
ثالثاً : الدافعية بمثابة الصفة التعزيزية ، وهى تعتبر تغذية راجعة تفيد المفاوض فى معرفة أين وضع قدمه وأين سيضع رجله الثانية فى الخطوة التالية فى المفاوضات .

الحاجات الإنسانية من منظور ماسلو :

قد ماسلو نظريته لتفسير الحاجات الإنسانية بصفة عامة ويحاول المؤلف تطبيق النظرية فى مجال التفاوض ، ويعتقد ماسلو أن علم النفس هو القوة الثالثة ، والشخص أثناء تفاعله مع عناصر بيئته والتى تتمثل فى الموقف التفاوضى بحيث يسعى إلى تحقيق ذاته .

وافتراض ماسلو أن حاجاتنا مرتبة ترتيباً هرمياً على أساس قوتها ، وفى قاعدة الهرم تقع الحاجات الفسيولوجية ، وحاجات تقدير الذات وحاجات تحقيق الذات وهما من الحاجات النفسية وقد تم رصد الحاجات فى الشكل (2) .

ويعتقد ماسلو بأن الشخص يحتاج إلى 85٪ لإرضاء الحاجات الفسيولوجية وهذا يوصلنا إلى 70٪ من الحاجة للأمن ، 50٪ إلى الحاجة للإنتماء 10٪ من الحاجة إلى تحقيق الذات .

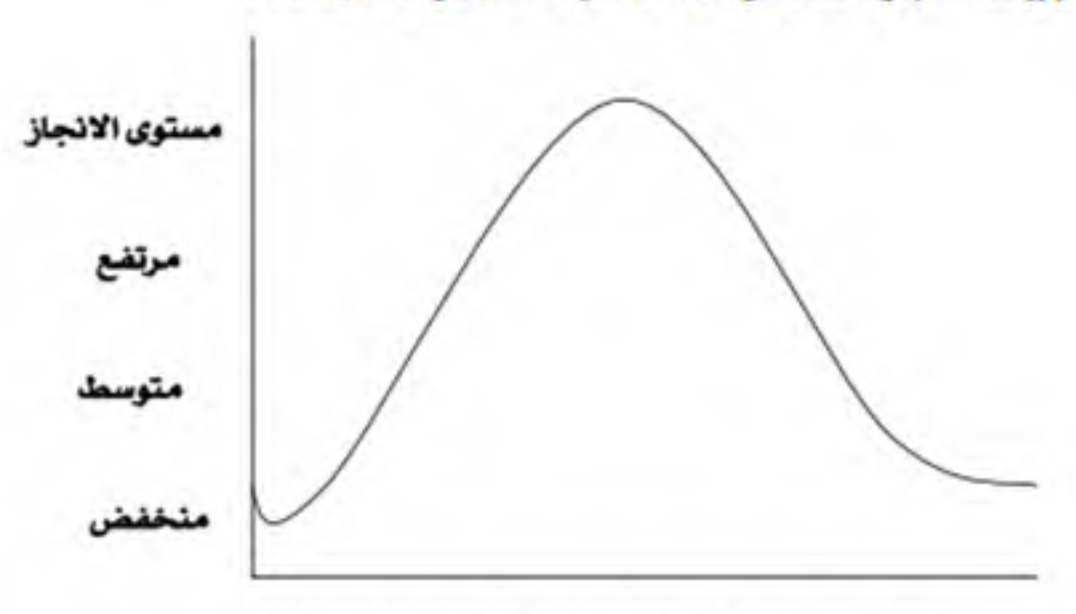


شكل (2) ترتيب الحاجات فى ضوء نظرية ماسلو

1. الحاجات الفسيولوجية :

يولد الإنسان وهو مزود بالأرث البيولوجي الذي يضمن له البناء والتكيف مع البيئة الخارجية ، وهي هامة لبناء الفرد ، وليس من الضروري إشباعها كلية ، وتلعب الأنماط التربوية الثقافية دوراً هاماً في اختزال تلك الحاجات وهي تختلف من ثقافة بعملية التنشئة الاجتماعية الأعراف والقيم .

وإشباع تلك الحاجات هام في عملية التفاوض فالفرد لا يستطيع التفاوض على معدة خالية ، أو يتخذ قرار وهو لم يأخذ قسطاً من النوم العميق ، أو يستمر في التفاوض وهو من مجهد . وقد أظهرت النتائج أن الإنجاز ينخفض بزيادة التعب والعلاقة هي علاقة منحية تتمثل في الشكل (3) .



شكل (3) علاقة مستوى التعب بمستوى الإنجاز

ويتضح من الشكل (3) أن مستوى التعب البسيط يؤدي إلى مستوى منخفض من الإنجاز ويبلغ أقصى مستوى إنجاز عند درجة متوسطة من التعب ،

أما فى مستوى التعب المرتفع ينخفض أداء الفرد ، وهذا يؤكد أن المفاوض بعد عدة ساعات يحتاج إلى قسط من الراحة وتجديد الهواء وذلك يمكن أن يسترخى ولو قليلاً ليستعيد نشاطه العقلى .

ويمكن أستخدام تكتيك الإرهاق الجسدى لإجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة مجهده ذهنياً وجسمانياً ، إن الحاجات الفسيولوجية – التعب – فى ضوء نظرية ماسلو يمكن استخدامها فى التفاوض تحت مسمى " تكتيك الإرهاق الجسدى " (1) .

وتستخدم كثيراً من الشركات متعددة الجنسية أو دولية النشاط هذا التكتيك فى مفاوضتها مع الوفود التجارية الزائرة لها من دول العالم الثالث ، حيث تقوم الشركة التابعة لها خاصة فى الأماكن المتطرفة والضواحى للوقوف على خطوط ونظام الإنتاج للسلع التى سوف يتعاقدون عليها ، وفى الوقت نفسه إعداد برنامج سياحى وترفيهى ليلى ويمتد لساعات متأخرة من الليل مع التعاقد مع عدد من سكرتيرات الشركة للعناية بأفراد الفريق المتفاوض خاصة فى إرشادهم إلى مناطق شراء اللوازم المنزلية والعائلية والهدايا الرمزية المختلفة التى سيعود بها أفراد الفريق إلى بلادهم .

ومن ثم بعد هذا الإرهاق الجسدى لن يكون فى مقدرة أفراد الفريق التفاوضى عمل أى شىء نظراً لضيق الوقت وعدم القدرة على التركيز ، ومن ثم فإنهم لن يجرؤا على القيام بمفاوضات شكلية بل سيقومون بالتوقيع على ما يعرض عليهم من اتفاقيات تتضمن عادة شروط شديدة الأجحاف أسلوا مما كان عرض عليهم قبل سفرهم للخارج ، ومن ثم يعود أفراد الفريق ومعهم اتفاقيات لم ترى النور ، أو تمتد إليها أيدى غيرهم .

(1) محسن الخضيرى ، تنمية المهارات التفاوضية ، 1993 ، ص 165 – 167

ولعلاج هذا الموقف يتعين قبل سفر الفريق المفاوض الحصول على برنامج محدد لجلسات التفاوض ولا يقبل أية سهرات أو زيادات إلى مناطق الإنتاج إلا بعد الانتهاء من التفاوض وتوقيع العقد بشكل مبدئى حيث يجب توقيع العقد النهائى فى أرض الوطن بمعرفة المسئول الذى أوفد هذا الفريق .

2. حاجات الأمن :

ويقصد بالأمن عدم تهديد حياة الفرد من الأخطار الخارجية أو الداخلية على حد سواء ، والحاجات للأمن تأخذ أشكال متعددة ، فهى تعنى لخريج الجامعة الحصول على وظيفة ثابتة ، وتعنى لرجل الأعمال أن يكون لديه رصيداً فى البنك ، وتعنى لرجل الأعمال أن يكون لديه رصيداً فى البنك ، وتعنى لرجل مريض شهادات تأمين على الحياة ، ولكن ماذا تعنى لرجل التفاوض ، إنها تعنى الحصول على الأمن لصالح بلده وتلى هذا الدافع فى مؤتمر مدريد حيث أن الأمن المتبادل بين الجانب العربى والجانب الأسرائيلى كان شعاره " الأرض مقابل السلام " وعموماً فإن الحاجة للأمن تدفع أفراد الوطن على الاستقرار العاطفى مما يتيح لهم أن ينجزوا ويبدعوا ، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الحروب لها تأثير سيء على نمو الإبداع ، لأن الحروب تؤدى إلى الشك والخوف والفزع والفردية فى التفكير والمادية فى أساليب الحياة ، والتفكير فى اللحظة الراهنة مع نقص فى التجريب ، وبالتالى لتحقيق حاجات الأمن فى الموقف التفاوضى يجب أن يتبنى المفاوضون شعار " أخذ بيدك لأعلمك السباحة وأتمتع بصحبتك ، فنسبح معا ، ونحيا معا ، ونبقى معا " .

3. حاجات الحب والانتماء :

عندما تشيع الحاجتان السابقتان تسيطر حاجات الانتماء والحب ، ويعرف موراى (1988) الانتماء بأنه انجذاب الفرد إلى فرد آخر وأن يستطيع بالتعاون

معه ويتودد إليه ويخلص له ، والدوافع للانتماء هو اجتماعى فى تكوينه ، والأفراد ذوى الدافع إلى الانتماء يفضلون العمل مع الأصدقاء المخلصين . وتظهر هذه الحاجات فى التفاوض على شكل تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل . وتقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية فى فن (التعامل مع الناس ، وهو تكتيك يؤدى إلى اختزال حاجات الأمن والحب وهو يقوم على كسب الخصم أو تحييده . وفى كل الأحوال يتعين على رجل التفاوض الناجح أن يعمق معرفته بالطرف الذى سوف يتفاوض معه ، وإن يعمل على كسب معرفته وصداقته واحترامه وتقديره ومن ثم تعاونه فى مرحلة لاحقة حق يمكن حل القضية التفاوضية ، وتعظيم المكاسب والعوائد بشكل كامل .

4. حاجات تقدير الذات :

الحاجات للتقدير تكتسب اهمية كبيرة لأنها تؤدى إلى خلق مشاعر إيجابية نحو ذاته ، وبالتالى فهى تؤدى إلى الثقة بالنفس مما يسمح بتكوين مفهوم ذات إيجابى ، وهذا بدوره يساعد على النجاح والإنجاز والتفوق ، أما إذا فشل فى إشباع حاجات التقدير يؤدى به إلى الإحساس بالعجز وفقدان الذات وقد يخلق لديه إحساساً بالاغتراب وأكثر التكتيكات شيوعاً التى تؤدي إلى اختزال حاجات الذات ويطلق عليه " تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكيكة " (1) وهو أحد التكتيكات الشديدة الذكاء التى تستخدم فى اختراق الأسواق التجارية عندما يكون السوق شبه مغلق أو يحتكره منافس شديد القوة والدهاء ، ويخاطب هذا التكتيك عقل الطرف الآخر وكذا وجدانه العاطفى وذلك عن طريق حسن استقباله والحفاوة به والمعاملة الطيبة له .

(1) محسن الخضيرى ، مرجع سابق ، 1993 ، ص 182 – 183 .

5. حاجات تحقيق الذات :

يجاهد الفرد دوماً لتحقيق ذاته من أجل إطلاق قواه الكامنة الخلافة ، وهو يرتبط غالباً بأهداف يضعها الفرد ويسعى للوصول إليها بشرط أن تكون تلك الأهداف متسقة مع قدراته المعرفية ، وهذا الاتساق غالباً ما يساعد الفرد على القتال وصولاً من أجل تحقيق الذات . ويمكن تحقيق الذات من خلال بناء " جسر من الذهب " يعبر عليه خصومك المفاوضون .

إن بناء جسر من الذهب يعنى أكثر من مجرد تقديم اقتراح مغرى للطرف الآخر ، فهو يعنى أولاً إشراكهم فى التوصل لهذا الاتفاق ، وثانياً النظر فيما وراء مصالحهم الواضحة لمحاولة إرضاء رغباتهم الأخرى غير الملموسة مثل رغبتهم فى الاستقلال أو تحقيق الذات ، وثالثاً بناء جسر من الذهب قد يعنى أيضاً مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجههم عندما يتراجعون عن موقفهم المبدئى بأن تجد لهم طريقة يستطيعون بها أن يقدموا الاتفاق لأعرانهم ، كما لوكان نصراً لهم وقد ظهر هذا بعد حرب الخليج فقد انتصرت الولايات المتحدة الأمريكية فى الحرب وانتصر الجيش السعودى وكذلك الجيش المصرى والسورى والجيش الكويتى ، كل هذا الأحساس أعطى تحقيقاً للذات للجيوش التى خاضت معركة تحرير الكويت ، فى إنها انتصرت وكان لها دوراً مميزاً فى هذه الحرب .

6. حاجات الفهم والمعرفة :

وتقع تلك الحاجات فى قمة الهرم ، وهى تعتبر من أرقى أنواع الحاجات وتتمثل حاجات الفهم والمعرفة فى الحاجة إلى الإنجاز والتفوق والاستكشاف والتنافس والمعالجة ومن أجل تلك الحاجات يجاهد الفرد لاختزالها من خلال وسائل الفهم والتحليل والتركيب التى تعينه لكى يبدع ويخلق أشياء جديدة من وقائع قديمة .

ويرى ماسلو أن المدينة الفاضلة اليوتوبيا هى المكان الذى يوجد فيه قدر وافر من الطعام ، وينزع الفرد إلى التفكير إذا أمن حاجته من الطعام وهو يمكنه أن يحقق ذاته فى ضوء الأمن المناخ له . وهكذا نستكشف أنه يمكن أن يحدث توقف للنمو عند مستوى معين أدنى من مستوى تحقيق الذات والمعرفة وقد يسفر ذلك عن أنماط مختلفة من الشخصية غير الناضجة . ويعتقد ماسلو أن عدم إشباع تلك الحاجات السابقة يؤدى إلى الآتى :

أ عدم إشباع تلك الحاجات يعوق الصحة النفسية .

ب تجديد وإعادة إشباعها يؤدى إلى التغلب على المرض .

ج تختفى هذه الحاجات بالنسبة للأصحاء من الناس .

ورغم أن الدافعية هامة فى التفاوض لأنها تدفع المفاوضين لإنجاز المهام المطلوبة ولكن الدرجات العالية التى تتجاوز طاقاتهم قد تكون ذات تأثير عكسى فى نجاح المفاوضات . ولهذا فإن فهم بعض من المتغيرات يمكن أن تضاف إلى العملية التفاوضية مثل الضغوط والقلق النفسى الذى يصاحب ويلازم التفاوض.

الضغوط والقلق النفسى المرتبط بالمواقف التفاوضية

المقدمة :

تلعب الغوط الناشئة من الموقف التفاوضى دوراً هاماً فى عملية التفاوض ، فالمفاوضون لديهم الرغبة الصادقة فى نجاح المفاوضات ولكن الظروف الحاكمة والتى تتمثل فى الموقف التفاوضى وأطراف التفاوض والقضية والهدف التفاوضى يمكن أن تكون ذا أثر ضاغط عليهم . ولهذا فإن تقديم ورصد للمتغيرات أو العوامل التى تحدث الضغوط يمكن أن تساعدنا على فهم أعمق لعملية التفاوض .

ويجب أن نؤكد على أن العصر الذى نعيش فيه عصر القلق والضغط النفسى ، نتيجة تزايد السرعة فى رتم الحياة ، ويأتى العمل فى قمة اهتمام الناس وبدونه لن نستطيع الفرد أن يحقق حاجاته الاجتماعية والشخصية ، والضغط عبارة عن العنصر المجدد للطاقة التكيفية لكل من العقل والجسم ، فإذا كانت هذه الطاقة يمكنها احتواء المتطلبات الخاصة بها فإن الضغط يكون مقبولاً ومفيداً ، أما إذا كانت لا تستطيع بسبب وجود الاستثارة العالية ، فإن الضغط لا يكون مقبولاً وغير مفيد ، بل يصبح ضاراً بالفرد .

ولكن هل فكرت ماهى مسببات الضغوط النفسية التى تؤثر فيك مما ينعكس ذلك عليك أثناء المفاوضات ؟ ولكى نريحك من عناء الإجابة يجب أن نؤكد أن الأسباب كثيرة : منها أسباب عامة وأسباب فى مجال العمل ، بل وتوجد أسباب منزلية وغير ذلك . ويمكن أن نقدم بعض من هذه الأسباب التالية : (1) :

1. المشكلات التنظيمية :

من الأسباب العامة للضغط فى مجال العمل ، سواء النظام الذى يقود إلى

---

(1) ديفيد فونتانا ، الضغوط النفسية ، 1994 ، ص 56 – 79 .

التأخير في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأمور العمل ، وهذا التأخير يسبب ضياع الوقت الذي يعطي إحساساً بالضغط .

2. عدم كفاءة الموظفين :

حينما يوجد موظفين غير أكفاء وخاصة الجدد منهم ، فإن ذلك يعني تحمل الموظف الآخر أعمال تفرق قدراته ، أو حينما يتحملو قدراً إضافياً من مسئوليات فرعية متنوعة ، مما يسبب ضغطاً إضافياً عليهم .

3. ساعات العمل الطويلة :

إن العمل لمدة طويلة يكون مملاً ومرهقاً ، فالجسم الإنسان له إيقاع طبيعي يرتبط بتكوينة ، ويتناغم بصورة معينة مع الأربع والعشرون ساعة (اليومية) ومن المعروف أن هناك وقت تكون فيه عملية البناء الجسمي في قمتها ، ووقت آخر تكون فيه عملية البناء في أقل مستوياتها ، وبالتالي أن معرفة الفرد بهذه الأشياء تساعده على التخفف من الضغوط النفسية .

4. المواجهات المتكررة مع الرؤساء :

تعتبر العلاقات غير الموفقة مع الرؤساء أحد المصادر الهامة للضغط ، خاصة إذا كان هؤلاء لرؤساء من الذين تسمح لهم ظروفهم بأن يؤثروا على حياتنا مادياً من حيث الترقية أو نواحي مالية أخرى ومن مسببات الضغط أن الرئيس يتمادى في نقده ويتدخل في عمل الآخرين ولا يسمح لأحد بأتخاذ القرارات ، وسلوكيات مثل هذا الرئيس تؤدي إلى الشعور بالإحباط مما يقلل الحماس أو الرغبة في الابتكار .

5. كثرة العمل وضغوط الوقت :

قليل من الناس يؤدون بطريقة أفضل عندما يكونون تحت ضغوط مستمرة ، ولكن الغالبية تحتاج بالإضافة إلى الاجازات والاستراحة المعتادة لالتقاط الأنفاس واسترخاء العقل بعيداً عن العمل ليجد سبيلاً لتجديد النشاط .

6. القيادة غير المناسبة :

تباين اتجاهات الناس فى مدى تقبلهم للقيادة الحازمة ، وبطبيعة الحال فإن القادة يختلفون فى أساليبهم فمنهم من يستخدم الأسلوب الدكتاتورى ومنهم من يستخدم الأسلوب الديمقراطى منهم من يستخدم الأسلوب الفوضوى ، فأسلوب القيادة القاصر يخلق فجوة بين الأفراد والإدارة وينتج صراع بين الأفراد بعضهم مع البعض الآخر ، كل هذه الأشياء تخلق حالة من الضغوط النفسية على الأفراد .

7. العامل النفسى :

يرى علماء النفس أن ضغوط العمل لا تحدث للفرد نتيجة الصدفة ، بل تلعب الشخصية دوراً هاماً فى زيادة الضغوط ، فالفرد ذو الشخصية العصابية أو السيكوباتية يكون أكثر استهدافاً للضغوط ، ويمكن تقليل نسبة العمل عن طريق الاختيار والتوجيه والتدريب أثناء العمل .

8. الذكاء :

يرى علماء النفس أن ارتفاع نسبة الذكاء يقلل من ضغوط العمل ، حيث يلعب الذكاء دوراً فى اكتساب المهارات الحركية اللازمة فى العمل أما المهن التى تتطلب قدراً من التكرار الآلى الأفراد ذوى الذكاء المتوسط يمكنهم أن ينجحوا فى مثل هذه الأعمال .

9. الإنهاك النفسى :

يعتبر الإنهاك النفسى من العوامل التى تؤثر على أداء وإنجاز الفرد بطريقة سلبية ، ويؤدى الإنهاك إلى تبديد الطاقة النفسية أثناء قيام الفرد بحل المشكلة التى تواجهه . . وغالباً ما يكون الأفراد بكثير من الطاقة وإن إنجازهم أقل من قدراتهم ، ويحدث الإنهاك نتيجة تكرار العمل اليومى مما يحدث نوعاً من الملل أو القيام بالعمل فترة طويلة دون الحصول على أجازة (Freuden berger, 1974) .

ولكن ماذا يقصد بالإنهاك النفسى ؟ يعرف الإنهاك بأنه " زملة من الأغراض العاطفية والبدنية والعقلية المرتبطة بالطاقة الحيوية للفرد وادائه فى الأعمال التى يقوم بها " ، وتؤكد الدراسات التى قدمها العديد من الباحثين أمثال (Robert, 1978 & Piens and Kafrey, 1974) على أن إنتاجية أعضاء التدريس بالجامعة والعاملين فى مجال الخدمات تتناقص بزيادة درجات الإنهاك العالية ، حيث إن الأفراد ذوى الإنهاك المرتفع غالباً يشعرون بالتوتر والإحباط والقلق ، ولايحبون عملهم ، وغالباً ما يترددون عند اتخاذ القرارات السليمة .

ويعتبر الإنهاك من المفاهيم الحديثة نسبياً فى ميدان علم النفس حيث ظهرت مجموعة من الدراسات تؤكد على أهمية الإنهاك ودوره فى أداء مهام العمل ، ويحدث الإنهاك بسبب عدم كفاءة الفرد فى المهنة التى يعمل فيها ، وبسبب تكرار العمل بصورة رتيبة تؤدى إلى الإحساس بالملل ، أو ينشأ نتيجة بين الفرد وزملائه أو رؤسائه فى العمل ، وتؤكد الدراسات التى اجراءاها بيتر وأرنسون أن الإنهاك يتكون من ثلاث مكونات هى :

المكون البدنى :

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال عدة مرات نوبات المرض التى تنتاب الفرد مثل عدد مرات نزلات البرد ، أوجاع فى الظهر أو الرأس ، الحالات المرضية الشديدة ، (Ddley, 1979) .

المكون العاطفى :

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال الشعور بالإحباط والقلق والتوتر المستمر ، سرعة الانفعال والغضب ، سرعة التهيج والبكاء ، الاتجاهات السلبية نحو الموضوعات المتعلقة بالحياة ، عدم الثقة بالنفس ، فقدان القدرة على العمل ، فقدان قيمة الذات (Seiderv man, 1979) .

المكون العقلى :

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال إبداء الفرد المقاومة عند الذهاب إلى العمل ويتصف الفرد بأنه كثير النظر فى الساعة ، عدم الرغبة فى الاتصال أو التعرف على أحد غير مرن عند اتخاذ القرارات التى تتعلق بحياته ومستقبله ، وعدم الرغبة فى تحمل المسئولية ، لديه الرغبة فى التغيب عن المواعيد التى يعطيها للاخرين (Maslach, 1976) .

القلق :

تعد ظاهرة القلق من الظواهر الإنسانية التى تناولها العديد من الباحثين فى ميدان علم النفس ، إن ارتباط القلق بالإنسان جعله أحد المكونات الأساسية فى الشخصية الإنسانية . ويرى جليفورد أن القلق عبارة عن العصابية التى تشير إلى التهيج وعدم الاستقرار ، ويرى دافيد شيهان (1986) (1) إن القلق ينقسم إلى نوعان : النوع الأول فهو الذى يخبره الناس فى الأحوال الطبيعية كرد فعل

---

(1) دافيد شيهان ، مرض القلق ، 1980 ، ص 17 – 18 .

على الضغط النفسي أو الخطر ، عندما يستطيع الإنسان أن يميز بوضوح شيئاً يتهدد أمنه أو سلامته ، ويسعى هذا القلق الذى يكون استجابة سوية للضغط من خارج الفرد " القلق خارجى المنشأ " أو " القلق المستشار " ، وهناك نوع ثان من القلق يسمى داخلى المنشأ ، وهذا النوع يطلق عليه مرض القلق ، ويبدو أن ضحاياه ، قد ولدوا باستعداد وراثى له ، ويتفق دافيد شيهان مع فرويد فى تقسيم القلق حيث يعتقد فرويد أن القلق ينقسم إلى نمطين : الأول أطلق عليه القلق الموضوعى وهو عبارة عن رد فعل لخطر خارجى فمصدر الخطر فى القلق الموضوعى يوجد فى العالم الخارجى ، وهو خطر محدد ، أما النمط الثانى فهو القلق العصابى وهو خطر هائم غير معروف وهو خوف غامض غير مفهوم لا يستطيع الفرد أن يشعر به أو يعرف سببه فهو خطر غريزى داخلى (فرويد ،1962) .

وترى " هورنى " إن القلق استجابة انفعالية موجهة إلى المكونات الأساسية للشخصية وتسهم البيئة التى تعيش الفرد إسهاما إيجابيا فى نشأة القلق ، لما بها من تعقيدات وتناقضات ولهذا فإن كل فرد يولد ولديه إمكانيات كبيرة للنمو والتطور ، للبيئة أثر عل القلق ، فحينما تكون البيئة غير مهددة للفرد تتناقص لديه مشاعر الإحساس بالقلق ولكن حينما تكون البيئة مليئة بألوان الإحباط والحرمان والتناقض والتعقيد والتهديد تجعله يستشعر مشاعر الإحساس بالقلق.

وقد كشفت الأبحاث التحليلية العامية لكاتل وشاير عن وجود نوعين من مفاهيم القلق أطلق عليها سمة القلق Triat Anxiaty ، وحالة القلق State Anxiaty (Spielberger, 1966) ويعتبر النوعان الأخيران أكثر أنواع القلق شيوعا فى التراث السيكولوجى ، وتصور حالة القلق ظرف أو حالة انفعالية متغيرة ، وهى تتميز بمشاعر ذاتية من التوتر والتوجس يدركها الفرد بوعى كما إنها

تعتبر حالة مؤقتة تحدث نتيجة لمثير معين ، وتتفاوت هذه الحالة تبعا لتفاوت هذا الموقف ، وتتغير حالة القلق فى شدتها ، تتذبذب عبر الزمن تبعا للموقف المهدد للفرد . ويعتقد سبيلرجر أن سمة القلق تشير إلى الفروق الثابتة نسبيا فى القابلية للقلق ، أى تشير إلى الاختلافات بين الناس فى ميلهم إلى الاستجابة تجاه المواقف التى يدركونها كمواقف مهددة ، وذلك بارتفاع شدة القلق ، وتتأثر سمة القلق بالمواقف بدرجات متفاوتة حيث إنها تنشط بواسطة الضغوط الخارجية التى تكون عادة مصحوبة بمواقف خطرة محددة ، ويتضح من العلاقة بين حالة القلق وسمة القلق أن الاستعداد أو التهيؤ للقلق يظل كامنا (سمة القلق) ويستثار فقط بمثيرات مهددة وظروف ضاغطة (حالة القلق) . وبعد ذلك ما علاقة القلق والضغط بالمواقف التفاوضية ؟ ويمكن رصد عدة حقائق يمكن أن تفسر هذه العلاقة . إن الموقف التفاوضى موقف ضاغط ويؤثر هذا الموقف على قلق المفاوضين ، ويمكن تفسير العلاقة بين الموقف والقلق لدى المفاوضين فى شكل (4) .

أولاً : الموقف الضاغط :

1. القلق المنخفض : فى وجود الموقف الضاغط ، نجد أن الأفراد المفاوضين ذوى القلق المنخفض يتحسن أداؤهم وإنجازهم التفاوضى .

2. القلق العالى وفى وجود الموقف الضاغط ، نجد أن المفاوضين ذوى القلق العالى يتدهور أداهم وإنجازهم التفاوضى .

ثانياً : الموقف العادى :

1. القلق المنخفض وفى وجود الموقف العادى ، نجد أن المفاوضين ذوى القلق المنخفض يتدهور أداؤهم وإنجازهم التفاوضى .

2. القلق العالى وفى وجود الموقف العادى ، نجد أن المفاوضين ذوى القلق العالى يتحسن أداؤهم وإنجازهم التفاوضى .

علاقة القلق بالعمر :

تأخذ العلاقة بين القلق والعمر شكل المنحنى وهذا موضح فى الشكل (5) .

ويمكن تفسير العلاقة المنحنية بين القلق والعمر فى أن مرحلة الطفولة يحدث فيها درجات عالية من القلق بسبب وجود خبرات متعددة مثل خبرة الانفصال والخوف من المواقف الجديدة والقريبة ، وتتناقص مستويات القلق فى نهاية المراهقة وبداية الشباب نتيجة التكيف مع مواقف الخطر واكتساب خبرات جديدة وظهور التفكير المجرد العقلانى والتفكير الناقد واكتساب مهارات التفاعل الاجتماعى وظهور القيم والمثل العليا والضمير ، وفى حالة الشيخوخة فإن مستويات القلق تزداد مرة أخرى بسبب التقاعد ونقص الراتب وظهور الأمراض والجمود الفكرى وظهور أنماط القلق مثل قلق الموت .

مقياس قلق التفاوض :

يمكن رصد قلق التفاوض وضمه إلى قائمة القلق التى يتعرض لها الفرد حيث أن الموقف التفاوضى يعتبر جزء من قلق المواقف . ويمكن الإجابة عن العبارات التالية وهى تعبر عن درجة قلق المفاوض فى الموقف التفاوضى :

العبارة	أوافق	لا ادرى	أرفض
1.المواقف التفاوضية تستثيرنى بسهولة			
2.اصبح عصبيا عندما أواجه مواقف غير متوقعة أثناء التفاوض .			
3.انا شخص مشدود الاعصاب عندما توجه إليه اسئلة غير متوقعة .			
4.يتولد لدى إحساس بالتشاؤم عند فشل العملية التفاوضية .			
5.تعترينى حالة من التوتر اثناء المواجهة مع المفاوضين من الجانب الاخر .			
6.استطيع باقتدار تقديم وجهة نظرى للمفاوضين الأخرين .			
7.اتميز بالثقة عند مناقشة حجج المفاوضين الأخرين .			
8.تهتز يداى عندما استفسر عن شىء لا افهمه فى المفاوضات.			
9.إن الانتظار يسبب لى توترا عصبياً .			
10. يعتبر الوقت عنصر ضغط أثناء سير المفاوضات .			

تعطى اوافق = 3 درجات ، لا أدرى = 2 درجة ، ارفضه = 1 .

الدرجة		
16 14 12 10	22 20 18	30 28 26 24
قلق عال	قلق متوسط	قلق منخفض

الفصل الرابع

دور القيادة والمزاج فى العملية التفاوضية

مقدمة

تعريف القيادة التفاوضية

الكاريزمية ونجاح القائد فى المفاوضات

الكاريزمية ومهارات الاتصال الفعال فى الموقف التفاوضى

القيم التفاوضية

دور المزاج فى التفاوض

الخصائص المزاجية للمفاوض

مقياس التفاوض

دور القيادة والمزاج فى العملية التفاوضية

مقدمة :

فى هذا الفصل يحاول المؤلف أن يتحدث عن القيادة التفاوضية والناحية المزاجية للمفاوض ، فلا يمكن أن تتم عملية التفاوض دون أن يكون هناك قائد أو مايسترو له رؤية واضحة ، وينطلق هذا الفصل من خلال شعار يتبناه القائدة هو " لايمكن إدارة الناس ، إن بالإمكان إدارة المخزونات ، أما الناس فيجب أن يقادوا " إن تحديات القيادة التفاوضية تعالج الكيفية التى يستطيع بها القادة أن يجعلوا عملية التفاوض تحرز أشياء غير عادية . إن هذا يعالج الممارسات التى يستعملها القادة لتحويل الفرص المتحدية إلى نجاحات بارزة فى عملية التفاوض ولكن ماذا يقصد بالقيادة وما هو القائد ؟ إنها مفاهيم متعددة ومختلفة إن علم النفس الاجتماعى يمكنه أن يساعدنا لتقديم بعض المفاهيم عن القيادة .

تعريف القيادة التفاوضية :

1. القيادة عملية استثارة الجهود المشتركة التى تتم من خلال التفاعل الإيجابى بين الأفراد ، بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف التفاوضية .

2. القيادة هى المباداة فى خلق التفاعل للبيئة التنظيمية كجزء من عملية حل المشكلة التفاوضية .

3. القيادة هى المباداة بالقيام بإجراءات جديدة من أجل بلوغ الأهداف التفاوضية فهى قوة اجتماعية موجهة .

تعريف القائد :

1. القائد بأنه الفرد المناط به توجيه الفعاليات فى الموقف التفاوضى باعتباره أحد فريق التفاوض .

2. القائد بأنه الشخص القادر فى التأثير على فريق التفاوض الآخر من أجل بلوغ هدف معين فى موقف تفاوضى معين ، والقائد الناجح الذى يعرف أوراق اللعبة التفاوضية وذلك من خلال معرفة عناصر القوة والضعف الذى يمتلكها وكذلك من خلال معرفة عناصر القوة والضعف الذى يمتلكها وكذلك الذى يمتلكها الخصم .

الذكاء الاجتماعى للمفاوض الناجح :

إن المفاوض الناجح الذى يطلق عليه القائد يتسم بالذكاء الاجتماعى الذى يسمح له بالتفاعل النشط مع فريق التفاوض ومع الفريق الخصم ، ويتلخص الذكاء الاجتماعى فى النشاط الاجتماعى الصحيح وتفاعل المفاوض مع الآخرين ومدى نجاحه فى كفاحه الاجتماعى ويعرف الذكاء الاجتماعى بأنه حسن التصرف فى المواقف الاجتماعية والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمفاوض الخصم والقدرة على تذكر الأسماء والوجوه وسلامة الحكم على السلوك الإنسانى والقدرة على فهم تذكر الأسماء والوجوه والاشتراك مع الآخرين فى مرحهم ويظهر الذكاء الاجتماعى فى المواقف الآتية :

1. التوافق الاجتماعى : يتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايره المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعى والتفاعل الاجتماعى السليم والعمل لخير الجماعة مما يؤدى تحقيق الصحة الاجتماعية .

2. الكفاءة الاجتماعية : تتضمن الكفاح الاجتماعى وبذل كل جهد لتحقيق الرضا فى العلاقات الاجتماعية وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية لإشباع الحاجات الشخصية الاجتماعية (حامد زهران ، 1978) .

الكاريزمية ونجاح القائد فى المفاوضات :

قدم الكاريزمية " رونالد ريجر " ويعرفها بأنها " القدرة على التأثير فى الآخرين بتحريك انفعالاتهم ودفعهم للقيام بأفعال أو مسالك معينة " ، الكاريزمية وراء النجاح فى مجالات السياسة والإعلام والقيادة بأنواعها ومستوياتها والعلاقات المتبادلة بين الأفراد و الكاريزمية فى فن إجادة عدد من المهارات الاجتماعية المتعلقة بالاتصال .

الكاريزمية ومهارات الاتصال الفعال فى الموقف التفاوضى :

تلعب الكاريزمية دورا فاعلا فى الموقف التفاوضى من خلال الاتصال اللفظى وغير اللفظى ويمكن التعبير عنه كالآتى :

1. التعبير الإنفعالى : يتسم المفاوض الناجح بأنه يستطيع التعبير عن انفعالاته ومشاعره بطريقة تلقائية وبصدق المفاوض ذو الشخصية الكاريزمية بالتغير الواضح لتعبيرات الوجه ونبرات الصوت كما أنه يتسم بالحيوية والحركة كما أنه قادر على أن يجذب انتباه الخصوم ويثير مشاعر اتباعه .

2. الحساسية لانفعالات الأخرين : إذا كانت القدرة على التعبير عن انفعال هى أحد جوانب الاتصال الانفعالى فإن الجانب الأخر هو القدرة على التقاط انفعالات الأخرين والتعبير عنها تسير جنبا إلى جنب مع الحساسية لانفعالات الآخرين والقدرة على التقاط الإشارات غير اللفظية الصادرة عنهم وتفسيرها وهى إحدى مكونات الكاريزمية الأساسية ، وهى ضرورية لإنماء مهارات الاتصالات للاخرين والقدرة على التعاطف أى وضع المفاوض نفسه وضع الخصم .

3. الضبط الانفعالى : المفاوض ذو الشخصية الكاريزمية يستطيع التعبير الصادق عن انفعالته الداخلية وهو يتميز بالقدرة على التعبير الانفعالى فى مواقف التفاوض حتى المعقدة منها .

4. الكاريزمية والمهارات الاجتماعية : يتميز المفاوض الكاريزمى عادة بمهاراته اللفظية وبقدرته على فهم ديناميات الجماعة ، فالمفاوض الناجح لا يتمتع بالحكمة والصقل الاجتماعى فحسب وإنما بإمكانه أن يدير حديثا ذا معنى وأن يتكيف ببساطة مع مجموعة عريضة من المواقف الاجتماعية ، ويحتوى الذكاء الاجتماعى على ثلاثة مكونات اساسية للاتصال هى : التعبير الاجتماعى ، والحساسية الاجتماعية ، والضبط الاجتماعى ، ويمكن وصفها بالتفصيل كما يلى :

أ التعبير الانفعالى : إذا كانت القدرة على التعبير الانفعالى تنطوى على تلقائية وصدق المشاعر والتعبير غير اللفظى ، فإن القدرة على التعبير الاجتماعى تنطوى على ترجمة الأفكار إلى كلمات الفاظ والقدرة على التعبير اللفظى وتعتبر إجادة أشكال التعبير الاجتماعى من المهارات الأساسية المكونة للكاريزمية وإن كان ينبغى أن تتوافر فى توازن من مهارات التعبير الانفعالى والحساسية لانفعالات الأخرين والضبط الانفعالى فتوازن مهارات التعبير الانفعالى من مهارات التعبير اللفظى والحساسية لانفعالات لأخرين هو ما يضيف لكاريزمية المفاوض .

ب الحساسية الاجتماعية : يقصد بالحساسية الاجتماعية الوعى بالقواعد المستترة وراء أشكال التفاعل الاجتماعى التفاوضى ، وتتوقف إجادة هذه المهارات على الانتباه الجيد للاخرين والانصات وملاحظة سلوكهم جيدا إذ أن ذلك يجعله أكثر حساسية لاستقبال الإشارات الصادرة فى موقف التفاعل الاجتماعى والتى قد يغفلها شخص آخر أقل درجة من الحساسية الاجتماعية ويعرف " ريجو " الحساسية المستترة فى أشكال التفاعل الاجتماعى المختلفة ، بأنها تنطوى على الوعى بآداب السلوك الاجتماعى والاهتمام بالسلوك اللائق فى المواقف التفاوضية المختلفة .

ج - الضبط الاجتماعى : الضبط الاجتماعى هو مهارة لعب الأدوار أو هو نوع التمثيل الاجتماعى فالمفاوض الذى بمستويات عالية من الضبط الاجتماعى يمكنه أن يقوم بأدوار اجتماعية فى الموقف التفاوضى بكل حنكة ولباقة فالوعى بأن المفاوض يستطيع أن يقوم بأى دور بطريقة جيدة فى مختلف المواقف التفاوضية والقدرة على الانسجام مع فريق التفاوض يؤدى إلى نوع من الثقة بالنفس أو تقدير الذات الاجتماعية لدى المفاوض الكاريزمى ، ويستخدم المفاوض مجموعة من الاستراتيجيات الهامة مثل التحكم فى الانطباعات التى يتركها على الآخرين والتأثير الاجتماعى بحيث تخلق انطباع يعكس القوة والثقة والصدق فى الموقف التفاوضى .

القيم التفاوضية :

تعتبر القيم التفاوضية هامة لانجاح العملية التفاوضية فالمفاوض الصادق يمكن الوثوق فيه . . ولكن ماذا تعنى فى التفاوض ؟ هناك قدر هائل من الاختلاف والتباين حول مفهوم القيم يمكن رصدها فى الأتى (1) :

جورج لندبرج " إن شيئا ما يصبح فى ذاته قيمة حينما يسلك الناس إزاءه سلوكا يستهدف تحقيقة أو تملكه " .

ستورات دود : " القيمة هى رغبة أو أى شىء مرغوب أو يختاره المرء فى وقت معين ، وهى من الناحية الإجرائية : ما يقول المرء أنه يحتاجه " .

كلود كلاكهون : " القيمة هى تصور ، ظاهرة أو مضمر ، يميز الفرد أو الجماعة لما هو مرغوب يؤثر فى الاختيار بين الوسائل والغايات المتاحة للسلوك " .

فيليب جاكوب وجيمس فلينك : " القيم هى مستويات معيارية يتأثر بها الفرد فى اختياره بين بدائل السلوك المدركة " .

---

(1) على عبد الرزاق جلى ، دراسات فى المجتمع والثقافة والشخصية ، 1984 ، ص 130 - 131 .

مليتون روكيتش : " القيمة هى معتقد يحظى بالدوام ويعبر عن تفضيل شخصى أو اجتماعى لغاية من غايات الوجود بدلا من نمط سلكى أو غاية أخرى مختلفة : .

وتتصف القيم بعدة خصائص يمكن رصدها كما يلى :

أ القيم هى معتقدات مصدرها الثقافة والتفاعل الاجتماعى بين الأفراد وبين خبرات حياتية مختلفة .

ب القيم تفصح عن نفسها فى أنماط التفاضيل والاختيار بين البدائل المتاحة .

ج القيم تتسم بالاستمرار النسبى وتخضع للتغير .

د القيم ذات أهمية نسبية تتحدد داخل ما يعرف باسم تدرج القيم أو سلم القيم .

فالمفاوض الناجح هو الذى يؤمن بالقيم التى تقوده إلى الحل ورغم هذه القيم إلا أن المفاوض يمكن أن يستخدم السلوك الميكافيلى فى مواقف يشعر الخصم بأنه يستخدمها ، لأن كلا الطرفين يسعى إلى الحصول على أكبر قدر من المنفعة وخاصة عند عدم تكافؤ عناصر القوة التفاوضية ، هنا يأتى دور الدهاء والمناورة لتعظيم المكاسب فالموقف التفاوضى ليس موقفا جامدا بل هو موقف حى متغير يمكنك أن تخاطب العقل فإذا فشلت خاطب العاطفة .

إن الاهتمام بتقديم نموذج لإدارة التفاوض يجعل يأخذ أحد الأدوار الثالثة وهى التى قدمها هارولد (1978) (1) :

---

(1) هارولد ليفت ، الإدارة الرائدة ، بناء الابداع والتعميم والقيم فى المنظمات ، 1987 ، ص 15 – 20 .

(أ) الريادة Pathfinding

(ب) حل المشكلات Probem Solving

(ج) التنفيذ Implementing

ولا يمكن أن تنظر إلى هذه المنظومة بتلك البساطة بل تتعقد عند مستويات عالية فى مجال الإدارة التفاوضية ويمكن تطبيق هذا النموذج الثلاثى على مستويات متعددة من التفاوض .

أولاً : فمن المنظور الفردى يمكن للمفاوض أن ينظر إلى النموذج على أنه نماذج فرعية منفصلة ، فقد يكون النموذج الريادى هو المهيمن ، فى حين يستخدم مفاوض أسلوب معالجة المشكلات وحلها ، وفى الوقت يتأثر فيه آخرون بأسلوب الإنجاز والتنفيذ . ويمكن أن يتخذ الآخرون خليطا بين النماذج الثلاثة لتتلاءم مع حالة معينة للوصول إلى التفوق .

ثانياً : يمكن النظر إلى ثلاثة الأجزاء (الريادة ، وحل المشكلات ، والانجاز) من منظور تنظيمى ، ويمكن تقديم سؤالا عن هذا التنظيم وهو " يحتاج الموقف التفاوضى إلى رواد أم حلالين للمشكلات ، أم إلى منجزين ؟ " وهذه المنظومة هى التى تبناها الرئيس الراحل محمد أنور السادات أثناء المفاوضات مع إسرائيل فهو صاحب رؤيا بذها به إلى إسرائيل وهو حلال للمشكلات أثناء سير المفاوضات فى كامب ديفيد ، وهو متحيز لاسترداد الأراضى المصرية من قبضة إسرائيل .

ثالثاً : يمكن أن نأخذ هذا النموذج من منظور اجتماعى أى معرفة مدى اعتبار الريادة جزءا من التقاليد العريقة للمؤسسات .

تنظيم عناصر الإدارة التفاوضية :

الإنجاز والتنفيذ : يتميز هذا المستوى بقيم يجب أن يعرفها المفاوض حتى ينجح عملية التفاوض وهى :

1. يتحقق الإنجاز من خلال عمل الآخرين : فالإنجاز يتطلب من المفاوض أن يقنع ويرغب ويناور ، وهى قيم هامة تساعد على إنجاز وتنفيذ الأهداف التفاوضية وعلى هذا الأساس فالإنجاز عبارة عن نشاط اجتماعى بالدرجة الأولى .

2. يستلزم الإنجاز سلوك الأشخاص الآخرين ، فالإنجاز يعد نشاطا عاطفيا بالدرجة الأولى ، وهو يرتبط بقلوب الناس أكثر من ارتباطه بعقولهم فلسنا نقنع المفاوضين من خلال المنطق والتفكير السليم لكى يرفعوا مستوى الأداء التفاوضى ولكن ذلك يتم من خلال شعورهم بالفخر والطموح والولاء .

حل المشكلات : وهو المستوى الثانى حيث يتطلب حل المشكلات الاستنتاج والحجة والمنطلق والتحليل ، ويرتبط حل المشكلة بنمط من التفكير الواعى ، كما يرتبط باستراتيجية العمل التى تقود إلى الحل والإنجاز فى المواقف التفاوضية .

الريادة : إذا كان الإنجاز يشتمل على عوامل عاطفية على نطاق واسع وإذا كان حل المشكلات يبنى على منطلق والتحليل إلى حد كبير ، فكيف يمكننا أن نصف الريادة لكن الكلمة التى تصلح مفتاحا أو دليلا للريادة كقيمة هى " مهمة أو رسالة " فجزء من عملية إدارة المفاوضات هى وجود القائد الذى يتسم بالتجديد والانفتاح وصاحب الشخصية الجذابة المؤثرة ، وهو الذى إحساسا وإيمانا برسالته وفى الوقت يمتلك القدرة ليجعل الآخرين يشاركونه ويتبعونه .

الرؤيا فى الموقف التفاوضى :

تعتبر الرؤيا قيمة من القيم التى يسعى إليها المفاوض لأنها تساعده على النجاح أن القائد المفاوض المبدع يكن صاحب رؤيا فكل موقف تفاوضى يبدأ بحلم والحلم هو القوة التى تخترع المستقبل . ويبذل القادة جهدا كبيرا وهم يحملقون عبر أفق الزمن متصورين كيف سيكون الأمر عندما يكونون قد وصلوا إلى

غاياتهم النهائية أن البعض يدعون ذلك رؤيا ، ويصفه آخرون بأنه قصد ورسالة وهدف وبغض النظر عما ندعوه ، توجد رغبة فى إحداث شىء وفى إيجاد شىء لم يوجده إنسان آخر من قبل ، وهذا ما فعله الرئيس الراحل محمد أنور السادات عندما ذهب إلى إسرائيل وكانت بداية لحوار طويل ممتد بين الجانب العربى والجانب الإسرائيلى أدى استرجاع الأراضى المصرية إلى مصر .

وقد توصل كل جيمسى وباترى (1987) إلى تقديم عدة التزامات سلوكية يجب أن يتمسك بها المفاوض لكى يكون ناجحا ومن هذه الالتزامات تجنيد الآخرين فى رؤيا مشتركة عن طريق الاحتكام لقيمهم ، واهتماماتهم وامالهم وأحلامهم " ولكى يتم لابد من إتباع الطرق الآتية :

1. حرر أنصارك : أول شىء يجب أن تفعله هو أن تعيد جميع الأفراد الذين تود أن تجندهم لرؤياك للمستقبل .

2. أوجد الأرض المشتركة : من المهم أن تقوم بتجنيد الناس الذين تريدهم أن يعملوا معك فى الموقف التفاوضى ، يجب أن تجلس معهم وتناقشهم وتخلق أرضية مشتركة تقود إلى نجاح الرؤية وتحقيقها .

3. كن إيجابيا ومتفائلا : عندما تتكلم عن الطموحات المتبادلة لا تقل حاول بل قل " سوف " و " تكون " أظهر حماسك ، أبتسم ، واستعمل الإيماءات والحركات ، تكلم بوضوح أكبر وبسرعة أن جميع الإشارات تدل الآخرين بأنك منفعل شخصيا بشأ ما تقول كما أن الصدق الذى تمثله فى الموقف التفاوضى هام للوصول إلى المستقبل أى الوصول إلى الحل فالمفاوض المتفائل يتعلق بالأمل على حساب التجربة حيث يقول الأمل نحاول حتى نصل إلى النجاح فى المفاوضات.

دور المزاج فى التفاوض :

أدى النمو المتزايد فى الدراسات والأبحاث التى أجريت فى العقدين الآخرين فـى مجـال دراسـة الشخصـية إلى الاهتمـام بمـا يعـرف بالأسـاليب المزاجيـة Temermental Styles وهـى الأسـاليب التـى يمكـن بواسـطتها الكشـف عـن الفـروق بـين الأفـراد فـى الطبيعـة الانفعاليـة المميـزة لكل مـنهم وقـوة الاسـتجابة المألوفة ، وقدم كيرسى نظريته فى تصنيف المزاج حيث قام بتصنيف المزاج إلى مجموعة من الأساليب هى :

1. الانبساط مقابل الانطواء :

يـرى كيرسـى (1) أن الانبسـاطيين لـديهم حاجـة للانـدماج فـى المجتمـع وبالتـالى فـإن النـاس مصـدر نشـاطهم وعنـدما يكـون هـؤلاء بعيـدين عـن النـاس يشـعرون بالوحـدة . أمـا الانطـوائى فيحـب الوحـدة ويحـب الفضـاء والأمـاكن الخاصة به وحده كما يحب الخصوصية فى التفكير ويستمد الانطوائى طاقته من الأنشطة التى يشترك فى نشاط به عد قليل من الأفراد ومن المحتمل أن يمر الانطوائين بإحسـاس الوحـدة عنـدما يكونـون مـع جمـع مـن النـاس وخاصـة مـع الغربـاء فعنـدما ينتظـرون فـى مطـار مـزدحم فـإنهم يشـعرون بالوحـدة ولكـن لـيس معنى هذا أن الانطوائى لا يحب أن يكون مع الناس أنه يستمتع بتفاعله مع الناس ولكـن ذلـك يـنقص مـن طاقتـه ونسـتطيع أن نميـز الشـخص الانبسـاطى عـن الانطوائى من الجدول (3) .

(1) Keirsey, D . Temerament Slyle, 1978.

جدول (3)

التمييز بين الانبساطى والانطوائى

الانبساطى	الانطوائى
الاجتماعية	الانفرادية
الاتساع	العمق
خارجى	داخلى
عام	عميق
التفاعل	التركيز
تعدد العلاقات	العلاقات محددة
تبديد الطاقة	حفظ الطاقة
الاهتمام بالإحداث الخارجية	الاهتمام بالاستجابات الداخلية

2. الحدس مقابل الإحساس :

يرى كيرسى أنه بالرغم من أن للانبساط – الانطواء فروقا هامة تجعلنا نفهم أنفسنا ونفهم الآخرين وخاصة من نعيش معهم فإن هذه التفضيلات (انبساطى – انطوائى) أقل أهمية من تفضيل (الحدس – الإحساس) فى التفكير فى الأمور ، وهذا التفضيل أو هذا الفرق (الحدس – الإحساس) هو الذى يشكل الهوة بين الناس ويذكر كيرسى أن الشخص الذى يفضل الإحساس ينشد الحقائق ويثق بالخبرة ، ويتقيد بالبقعة التى تعيش فوقها ، ومن ثم فعندما يتحدث إلى الناس يهتم بخبراتهم وبماضيهم ، أما الشخص الذى يفضل الحدس فيركز أكثر على ما يراه هذا المتقدم للعمل فى المستقبل فيما يختص بموقع العمل ماذا سيفعل فى موقف فرضى معين ، ما الاحتمالات التى يراها لتقدم المؤسسة ، وما اقتراحاته فى حل مشكلة معينة ، ويذكر كيرسى أن الشخص يفضل الإحساس يلاحظ الأمور الفعلية ويرغب فى التعامل معها ، ويركز على

ما حدث فعلا ، ولا يقلق عما سيحدث فى المستقبل أو ماذا كان من المفروض أن يحدث هؤلاء الأشخاص ولا يقتنعون بما هو تافه فى العمل وهم يتميزون بالدقة فى ملاحظة التفاصيل ربما لأنهم يلتقطون عناصر معينة من الشيء عند النظر إليه .

أما الشخص الذى يفضل الحدس فهو مختلف ، فعندما يواجه بموقف معين فهو يمعن النظر ويتفحص فى الأمور وفى الناس ويترك التفاصيل التى يلحظها للأفراد ذوى نمط الإحساس . ويمكن رصد أهم الخصائص للفرد الحاسى والحدسى فى الجدول (4) .

جدول (4)

خصائص الفرد الحاسى والحدسى

الحاسى	الحدسى
يعطى قيمة أكبر للخبرة	يعطى قيمة أكبر للخيالات
يعطى قيمة لحكمة الماضى	يعمق قيمة لرؤيا المستقبل
واقعى	تأملى
يعتمد على الحواس	يعتمد على الإلهام
حقيقى	خيالى
عملى	العبقرية
فعلى	ممكن

3. التفكير مقابل الشعور :

يذكر كيرسي أن الأنماط التى تفضل الشعور ولا يعجبها الاختيار على أساس قواعد ، والأمور غير الشخصية يعتبرونها لا إنسانية من الناحية الأخرى فإن الأنماط التى تفضل التفكير ترى أن القرارات لصادرة والاختيارات التى تتم على أساس العاطفة والحكم الشخصى فإنها مجرد تشويش للعقل أما الأشخاص

الذين يفضلون التفكير والمبادئ كأساس لاتخاذ قراراتهم فيقولون عن الأشخاص الذين المشاعر : إن لهم قلوبا رقيقة وغير قادرين على اتخاذ قرار حاسم وغير قادرين على مواجهة المعارضة وعاطفيون جدا وغير منطقيين وتفكيرهم غير واضح .

ويذكر كيرسي أن الشخص الذى يفضل المشاعر يحاول توضيح استجاباته الانفعالية بصورة مرئية وربما يراه الآخرون أكثر رقة وذا مشاعر عميقة عن الشخص الذى يفضل التفكير وعندما يصبح الشخص الذى يفضل المشاعر شخصا انفعاليا فإن الآخرين يتأثرون به جدا فهو يرتعش وتزيد ضربات قلبه ، ويتغير لون وجهه ، وتصبح يداه باردتين ولا يكن التحكم فى جده شعوريا ، أما الشخص المفكر فعندما يصبح انفعاليا فإن استجابات جسمه لا يبدو عليها تغير ملحوظ ولكنها واضحة للرائى ، وبهذا لا يلتفت إليه الآخرون وهكذا يوصف النمط المفكر بأنه بارد ولا ينفعل ، ولكنه فى الواقع قد يمر بنفس الانفعال وبصورة أعمق ولكن غير ظاهرة أن الشخص المفكر يبدو قريبا فى حيرة عندما يواجه بانفعالات عميقة أمامه بينما يستمتع الشخص الشعورى بهذه الانفعالات ويذكر برادواى (1) أن هذا البعد للنمطين الشعورى والتفكيرى موزع بالتساوى على الناس ، فينما يفضل 50٪ من الناس النمط التفكيرى ، يفضل 50٪ الآخرون النمط الشعورى ويمكن رصد أهم الخصائص للشخص الذى يفضل التفكير والذى يفصل المشاعر ، فى الجدول (4) .

---

(1) Bradway, K.: Gung's Paychological Types, 1964, P . 132.

جدول (4)

التمييز بين التفكيرى والشعورى

التفكيرى	الشعورى
موضوعى	ذاتى
مبادئ	قيم
حزم	إقناع
قوانين	ظروف متغيرة
عدالة	إنسانى
تصنيفات	انسجام
نقد	تذوق
تحليل	عاطفة

4. إعطاء حكم مقابل الإدراك :

يذكر كيرسى أن الأشخاص الذين يختارون حسم الأمور بدلا من تركها معلقة هم من النمط الذى يعطى حكما ، أما الأشخاص الذين يفضلون ترك الأمور معلقة وغير مستقرة هم من النمط المدرك النمط الذى يعطى حكما يظل ملحا حتى يتخذ قرارا حاسما ويستريح فقط عندما يصل إلى هذا القرار ، وعلى العكس من ذلك فإن النمط المدرك يقاوم اتخاذ قرار ، ويأمل فى المزيد من المعلومات يجمعها كأساس لقراره ونتيجة لذلك عندما يتخذ هذا النمط قراره فإنه يشعر بشىء من عدم الراحة والقلق ، بينما النمط الذى يعطى حكما يشعر عندئذ براحة تامة .

يرى كيرسى أن الأشخاص من النمط الذى يعطى حكما سواء كانوا (حدسين أو حاسيين) ، (مفكرين أو شعوريين) ، (البساطيين أو انطوائيين) يشتركون جميعا فى هذا الاتجاه نحو العمل ، وهذا الاتجاه يختلف عن اتجاه المدركين ، النمط الذى يعطى حكما لديه عقيده بأن العمل يأتى قبل كل شىء ،

يجب على الفرد أن يؤدى عمله قبل أن يستريح أو يلعب ، كما يرى الأشخاص من هذا النمط أنه لكى يتم أى عمل فإنهم يعدون له كل الإعداد وينتهون منه تماما .

ويذكر كيرسى وباتز أن الأشخاص الذين يعطون حكما يصفون الأشخاص من النمط المدرك بأنهم مترددون ، ومماطلون وليس لهم هدف ولا غرض ، ومقاومون وناقدون ومجادلون ، وقرارتهم غير حاسمة ، وأحيانا لا يستطيع الأشخاص من النمط المدرك أن يصبروا على الأشخاص من النمط المقابل حيث يشعرون بالضغط وبالتعجيل ، بينما الأشخاص من النمط الذى يعطى حكما يريدون التوصل سريعا إلى استنتاجات ، أما الأشخاص المدركون فيصفون النمط المقابل بأنه يتخذ قرارات متسرعة ومنقاد ، وموجه نحو مهمه ، ومضغوط ، وصلب وغير مرن ، ولا يتغير وغير ناضج فى التخطيط واتخاذ القرارات .

ويذكر برادواى (Bradway, 1964,132) أن هذا البعد للنمطين الذى يعطى حكما والنمط المدرك موزع بالتساوى على الناس عموما ، بينما يفضل 50٪ من الناس النمط المدرك ، ويفضل 50٪ من الناس النمط الذى يعطى حكما ونستطيع أن نميز الشخص الذى يعطى حكما عن الشخص المدرك من الجدول (5) .

جدول (5)

التميز بين الشخص الذى يعطى حكما عن الشخص المدرك

إعطاء حكم	إدراك
حسم	نهاية مفتوحة
تقرير	جميع بيانات أكثر
ثبات	مرن
إدارة الحياة بنفسه	فرص متاحة
إغلاق	اصطياد الفرص
اتخاذ قرار	نهاية مفتوحة
نهائى	يميل للتغيير
انظر إلى الطريق وتقدم	دعنا ننظر لنرى

الخصائص المزاجية للمفاوض :

يذكر مارينو (Mareno, 1943,47) فى كتابه لمن البقاء ؟ (Who Shall Survier?) أن الطبيعة لن تمكن الطفل من أن يأتى إلى هذا العالم وهو دون مزاج ودون شكل ، إن الأطفال يختلفون عن بعضهم منذ البداية ، ولن يختفى الفرق فى المزاج بأى محاولة لتغييرهم ، كما أن الطفل يختلف عن الراشد حيث يبدأ الطفل فى تكوين المزاج يتم تعزيزه لا شعوريا أثناء فترة الطفولة ويزداد تشكله فى مراحل المراهقة والرشد والشباب ، ومن هذا التصور يتميز المفاوض الجيد بأنه يكون مرتفع التفكير ومرتفع الشعور .

والمفاوض الذى يتميز بهذه الصفة المزاجية يعجب بالقوة والقدرة على فهم الحقائق والتحكم فيها والتنبؤ بها وتفسيرها ، وصور القوة عند المفاوض هى عبارة عن وسائل لغاية ، هذه الغاية هى التفوق لهذا فهو لا يريد القوة بالتحديد ، ولكن يريد التفوق فى القدرات والمهارات والأصالة فى الأفكار ، فهو ينقد ذاته إذ ارتكب أى خطأ وذلك بهدف التحسين ، وهو يختبر باستمرار مهارته ويعرف جميع الأهداف والأحداث فى الموقف التفاوضى ، إن تحقيق الذات عند هذا النمط من المفاوضين معناه التماسك والوحدة وعدم التكلف وعدم وضع أية أقنعة وعدم القيام بأى أدوار تمثيلية فإذا تحققت الأصالة وتم التوافق مع خبرات الذات ، أما عدم الأصالة والزيف وعدم الظهور بالحقيقة فمعناه فقدان الذات والحياة ، وهذا النمط من المفاوضين يشبع رغبته فى أن تكون له ذات فريدة بأن يحيا حياة يكون فيها مهما ومختلفا ، كما يجعل للعلاقات الاجتماعية معنى حيث أنه حساس للإشارات والسلوك المجازى الذى لا يلاحظه أى من الأنماط الأخرى ، وهو يضيف أبعادا جديدة للحديث لا يدركها الآخرون .

مقياس التفاوض

يعد مقياس التفاوض من المقاييس التى تقيس الأداء التفاوضى وخصائص المفاوض ، وتوجد عدة أسئلة أمامها ثلاثة اختيارات هم (نعم) ، (لا) ، (أحيانا) .

السؤال	(نعم)	(لا)	(أحياناً)
1.هل تستطيع توظيف أسئلتك فى الموقف التفاوضى ؟	( )	( )	( )
2.هل تمتلك القدرة على تقييم أعمالك التفاوضية ؟	( )	( )	( )
3.هل تتسرع فى التعليق على أقوال الآخرين؟	( )	( )	( )
4.هل تنزعج عندما ينقدك الآخرون ؟	( )	( )	( )
5.هل تستطيع فهم موضوع حتى لو كان مختلفا مع أرائك السابقة ؟	( )	( )	( )
6.هل تستطيع اتخاذ القرار فى ضوء المعلومات المتجمعة لديك ؟	( )	( )	( )
7.هل تميل إلى استخدام فريق العمل فى التفاوض ؟	( )	( )	( )
8.هل تفضل أن تكون أرائك وأفكارك هى التى تقود فريق التفاوض ؟	( )	( )	( )
9.هل تفضل التخلى عن شيء ثمين تملكه أكثر من أن تضحى بمبدأ تعتنقه ؟	( )	( )	( )
10. هل تختار الأعمال التى تلائم قدراتك التفاوضية ؟	( )	( )	( )
11. هل تتجنب عمل شيء لا تستطيع إنجازه؟	( )	( )	( )
12. هل تتظاهر بقبول أراء الآخرين بالرغم من عدم ميلك نحوهم ؟	( )	( )	( )

13. هل لديك القدرة على تحديد المشاكل والأهداف ؟	( ) ( ) ( )
14. هل أنت قادر على التدخل لإحداث تغير فى المفاوضات إذا سارت فى طريق مسدود ؟	( ) ( ) ( )
15. هل تكون رؤية استراتيجية فى الموقف التفاوضى ؟	( ) ( ) ( )
16. هل تعتبر إدارة الوقت عامل هام لإنجاح المفاوضات ؟	( ) ( ) ( )
17. هل ثقافة المفاوضين هامة فى إنجاح المفاوضات	( ) ( ) ( )
18. هل تؤمن بالسلوك الميكافيلى فى المفاوضات ؟	( ) ( ) ( )
19. هل تحب استخدام استراتيجية الاختراق فى المفاوضات ؟	( ) ( ) ( )
20. هل تستخدم الأمثال لإقناع الطرف الآخر فى المفوضات ؟	( ) ( ) ( )

(نعم) تعطى 3 درجات ، (أحياناً) تعطى 2 درجة ، (لا) تعطى درجة واحدة .

الدرجة		
34 32 30 24 22 20	48 46 44 42 40 38	60 58 56 54 52 50
مفاوض ردئ	مفاوض حسن	مفاوض ممتاز

الفصل الخامس

سيكولوجية إدارة الأزمات والاتصال في الموقف التفاوضي

سيكولوجية ادارة التفاوض

مفهوم المشكلة

مفهوم الازمة

مفهوم الكارثة

إدارة الازمات والادارة بالازمات

الأزمة في ضوء علم النفس

خطوات التعامل مع الأزمة

وسائل الاتصال في إدارة الازمات

سيكولوجية إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من الموضوعات الحديثة نسبياً فى ميدان العلوم السلوكية والإدارية وقدم لهذا المفهوم بمسميات متعددة منها سيكولوجية الأزمة وإدارة الأزمات والتدخل فى الأزمات ، ولكن فى البداية يجب أن نفرق بين ثلاثة مفاهيم قد تكون متداخلة بعضها مع البعض وهى مفهوم المشكلة ، مفهوم الأزمة ، مفهوم الكارثة ، ويمكن تمثيل هذه المفاهيم فى علاقة خطية مع الوقت كما موضح فى الشكل (6) :

ويمكن أن ننظر إلى المشكلة من خلال ثلاثة مستويات المشكلة بوضعها الحالى من حيث الحجم ولكن بمرور الوقت يمكن أن تتحول إلى أزمة ثم تتحول إلى كارثة ، وبالتالى فإن القيمة والكلفة الاقتصادية تأخذ المنحنى التصاعدى من الانتقال من مرحلة إلى أخرى ، ولهذا ففى البداية يمكن تقديم تعريفات للمفاهيم الثلاثة على التوالى :

(1) مفهوم المشكلة :

من خلال المنحى السيكولوجى تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذى يسعى إلى تحقيقه ، وبعبارة أخرى المشكلة عبارة عن تعارض فى النتائج أو نقص فى الأدلة ولكن كل هذه التعريفات تقود إلى أن المشكلة تؤدى إلى حالة عدم اتزان للأجهزة النفسية للفرد مما يؤدى إلى عملية التفكير ، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير تأخذ شكل العلاقة ذات اتجاه أحادى تبدأ بالمشكلة وتنتهى بالتفكير ، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هى سبب الأزمة ، ولكنها لن تكون هى الأزمة فى حد ذاتها ، وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد حيث يشعر تجاهلها بانفعال شديد بحيث أنها تشكل تهديداً لحياته ولأمنه ولاستقراره ولأهدافه فى الحياة .

(2) مفهوم الأزمة :

تأخذ الأزمة عدة مفاهيم أمكن حصرها من المعجم الوسيط (1985) وهى :

1. الصرخة والاحتجاج : فيقال (أزم) على الشىء أزماً : عض بالفم كله غضاً شديداً .
2. الضغط الزائد : فيقال (أزم) الجبل ونحو : أحكم قفله ، (وأرم) الباب : أغلقه . ويقال أزم الفرس على اللجام .
3. الخسارة الفاقد : فيقال (أزمت) السنه ، أزما : اشتد قحطها ، (الأزمة) : القحط .
4. الانفعالية الزائدة : فيقال (الأزمة) الضيق والشدة والحمية فى علم الطب : تغير فجائى يحدث فى مرض حاد كالحميات .
5. المواجهة : فيقال (أزم) فلان على كذا : لزمه وواظب عليه .

6. الأزمة Crisis هى موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ، ويتضمن قدراً من الخطوة والتهديد ، وضيق الوقت ، والمفاجأت إن لم يكن فى الحدوث فهو فى الوقت ، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة فى رد الفعل ، ويفرز آثاراً مستقبلية فى طياتها فرصاً للتحسن والتعليم .

7. إدارة الأزمات Crisis Mangement بأنها العملية الإدارية المستمرة التى تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتلمة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ربما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ، وأخيراً دراسة أسباب الأزمة للاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً ، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة .

خصائص الأزمة :

1. منبهة : فهى حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأى العام عن المؤسسة أو الشركة .

2. مهددة : للمجتمع أو العاملين فى المؤسسة وقد يؤدى إلى خسائر مادية ومعنوية للمؤسسة .

3. حدث لا يمكن التحكم فيه : مثل الاضطرابات التى تجعل الموقف خارج نطاق تحكم الإدارة فترة من الوقت .

4. الاستجابة السريعة : إذا توافرت العناصر الثلاثة السابقة فإنه يستلزم الاستجابة الفورية للحدث الأزموى .

والأزمة هى لحظة حرجة وحاسمة يصاب بها الفرد مشكلة بذلك صعوبة حادة فى التصرف وتجعلة فى حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ قرار صحيح مما تسبب له قصور فى المعرفة اختلاط الأسباب بالنتائج ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة فى الأزمة ذاتها (محسن الخضيرى ، 1994 ، ص53) وقدم كارل سلايكى (1990 ، ص15) تعريفاً للأزمة بأنها حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم بقصور الفرد فى مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات كما تتميز بما تنطوى عليه تلك الحالة من إمكانات لحدوث نواتج أو مترتبات موجبة أو سالبة بشكل جذرى ، ومن هنا فإنه يمكن النظر إلى الأزمة على أنها وضع أو حالة يحتمل أن يؤدى فيه التغير فى الأسباب إلى تغير فجائى وحاد فى النتائج ، وبمعنى آخر فإن الأزمة هى نتاج مجموعة من التراكمات تغذى كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى تفجر الأزمة ، وللأزمة عدة خصائص يمكن حصرها فى الآتى :

أ – **عنصر المفاجأة :** تلعب المفاجأة أحد العناصر الهامة للأزمة لأنها تكون غير متوقعة مما يؤدى إلى ظهور حالة من الاهتمام المفاجىء ، وغالباً هذه اللحظة يفقد الفرد قدرته على التفكير السليم .

ب _ **التعقيد والتشابك والتداخل :** حدوث الأزمة وإن كانت تحدث بطريقة فجائية ، إلا أن له أسبابها وعناصرها وعواملها والظروف المحيطة بها كلها تتم لتكون الأزمجة تأخذ شكل السقوط المدوى ، مثال نقص سلع تموينية بطريقة فجائية ، انقطاع التيار الكهربائى المستمر ، أزمة الجفاف ، أزمة المدارس وهى عينة من الأزمات التى يعترض لها الإنسان المعاصر .

ج – نقص المعلومات : من خصائص الأزمة نقص المعلومات لدى الفرد وهى تشبه الضباب الكثيف الذى يمنع الفرد أين الاتجاه الصحيح الذى يجب عليه أن يسلكه وما هى حجم المخاطر التى تصادفه فى هذا الطريق ؟

د – الخوف والقلق : تؤدى الأزمة إلى حالة من الخوف والقلق الشديدين ويمكن أن نأخذ مثال أزمة " فيروس ايبولا " الذى بث الخوف فى قلوب العالم مما اغلق الانتقال من زائير إلى بقية البلدان الأخرى . وقدم هورتيز (Horowitz,1976) نموذجاً عن مراحل تكوين الأزمة حتى الخروج منها وهى تتمثل فى الشكل (7) .

أول مراحل إحداث الأزمة هى الصرخة والاحتجاج أو الإنكار والرفض ، وهذا ما تمثل أثناء غزو الكويت من قبل الجيش العراقى وهو ما يطلق عليه الفتنة الكبرى الثانية فقد انقسم العرب إلى رافض ومنكر ومحتج ومنهم أيد هذا العمل فى حين أن الغزو العراقى لأهل الكويت كان عبارة عن أزمة اليمة فكانت صرخة الاحتجاج والإنكار والرفض هو التعبير عن هذه الأزمة وهى ردود انفعاليه انعكاسية تلقائية وقد تصاحب هذه الحالة بالتخدر الانفعالى وفى النهاية تحدث حالة الانغمار وهى حالة يدور فيها الفرد فى دوامة الأفكار المشاعر ، وتأتى مرحلة التماسك والتفكير للتغلب على الأزمة وفيها يجمع كل المعلومات المتعلقة بالأزمة . وتأتى مرحلة الاكتمال والتغلب على الأزمة ويلعب التفكير والتوازن النفسى دوراً فى احتواء الأزمة .

خصائص فريق الأزمات :

1. الأتزان النفسى .
2. الرؤيا الاستراتيجية .
3. القدرة على اتخاذ القرارات فى عدم التأكد .
4. الثقافية والمصراحة .
5. يجب العمل من خلال الفريق .
6. يمتلك العديد من سمات الشخصية .
   - الإنجاز .
   - الطموح .
   - القدرة .

- الشجاعة الكاملة .
- المشاركة الوجدانية مع الأخرين .
- لدية قدرة على التخيل .

مفهوم الكارثة :

وهى أحد المفاهيم التصاقا بالأزمات ، فالكارثة هى حالة حدثت فعلاً مدمرة ، نجم عنها ضرراً سواء فى الماديات أو غير الماديات أو هما معا ، والحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هى بذاتها الأزمات أى أن الكارثة قد ينجم عنها أزمة ، لكنها لا تكون هى الأزمة فى حد ذاتها ، والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها مثل الزلزال الذى حدث فى مصر وكارثة السيول التى حدثت فى صيد مصر . وقد تكون الكارثة لأسباب إنسانية مثل سقوط كوبرى أوسقوط منزل تم تشييده حديثاً .

مراحل إدارة الأزمة

المرحلة الأولى : تجنب الأزمة :

تأتى أول مرحلة بسبب التجاهل الذى يبديه المديرين التنفيذين وينشأ هذا التجاهل من خطأ شائع بين المديرين . فهم يعتقدون انهم متحكمون فى أمور شركاتهم ومصائرها .

تعلم أن تكتب قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المتاعب للشركة ، وأدرس العواقب المحتملة وقدر تكلفة مع حدوث المتاعب .

تعلم أن الحذر والكتمان قد يكون لها دور هام فى تجنب وقوع بعض أنواع الأزمات كتلك التى تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة .

تعلم أن منع وقوع الأزمة يجب على المدير أن يقلل من المخاطر لكى يضمن أن ما يجب أن يجازف به يتناسب مع العواقب المتوقعة . إما المخاطر التى لا يمكن تجنبها فيجب الاحتراس منها . إلا أن المشكلة الحقيقية ان منع المخاطر منعاً تاماً أمر بعيد المنال .

تذكر :

كل أزمة تحمل فى طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها .

المرحلة الثانية : الإعداد لإدارة الأزمة :

أن أى شخص فى موقع السلطة يجب أن يضع تصورا وخطة لحتمية وقوع أزمة بنفس طريقة تصورة وتخطية لحتمية الموت ، وليس ذلك من قبيل أو الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة أنك مستعد لمواجهة ما يخبئه القدر لك.

ويجب على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططاً للتعدى للأزمات ، وخطط للعمل ، وخطط للاتصالات والتدريب على مكافحة الحرائق وإقامة العلاقات العامة .

ومعظم الشركات لديها أنظمة كمبيوتر بديلة ويمكن تشغيلها فى حالة تعطل النظام الأصلى .

ويؤكد بعض المديرين أن أحد الفوائد المهمة للتنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها .

وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم أن نبحث عن التفاصيل الدقيقة أو الآثار من الدرجة الثانية ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ واختيار الأزمات وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة .

تذكر :

عند الأعداد لمواجهة الأزمات من المفيد أن تتذكر أن سيدنا نوح شرح فى بناء سفينته قبل أن يبدأ هطول الأمطار .

المرحلة الثالثة : الاعتراف بوجود أزمة :

هذه المرحلة من إدارة الأزمات هى غالباً ما تكون أكثرها مدعاة للتحدى . إن الاعتراف بوجود أزمة فى الواقع وتخطىء الشركات أحياناً فى تصنيف المشكلة وتركز على الجوانب الفنية وتهمل الأمور التى تتطلب التبصر والفهم والإدراك . ويمكن أن تسبب بعض السياسات المتغطرسة وغير المتعاطفة إلى خسارة كبيرة للشركة .

وفى مرحلة إدراك الأزمة يلزم وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة فى استيعاب الموقف حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن .

تذكر :

تخطىء الشركات أحياناً فى تصنيف المشكلة وتركز على الجوانب الفنية وتهمل الأمور التى تتطلب التبصر والفهم والإدراك .

المرحلة الرابعة : احتواء الأزمة :

تتطلب هذه المرحلة من إدراك الأزمات تحديد هذه الأولوية ووقف التريف ، وهذه هى المرحلة التى يجب اتخاذ فيها قرارات صعبة وبسرعة .

والمشكلة فى هذه المرحلة أنك عادة لا تعرف . وقد يكون هناك قدر ضئيل من المعلومات أو قد تكون هناك معلومات أكثر من اللازم دون أن تعرف ما هو المهم فيها .

ومع الأسف الشديد فإن مطالبة الرئيس التنفيذى بأيضاح موقف غامض هو بالضبط ما يحدث فى المراحل الأولى من الأزمات فمواقف الأزمات عادة يصاحبها نصائح واستشارات متضاربة .

والخبرة التى يخرج فيها المدير من إدارة الأزمة أربعة دروس هى :

الدرس الأول : أنه من الحكمة أن يكون لديك فريق عمل متفرغ لاحتواء الأزمة بينما يعمل باقى الموظفين كل فى موقعه .

الدرس الثانى : يجب تخصيص فرد واحد لكى يكون المتحدث الرسمى باسم الشركة وهو وحدة الذى يدلى بتصريحات علنية .

الدرس الثالث : يجب ألاتترك الفئات التى تتعامل معها الشركة مثل العملاء والموظفين والملاك والموردون ، والمجتمع الخارجى تبحث بنفسها عن المعلومات من وسائل الأعلام العامة ويجب أن تكون الإدارة هى المبادرة فى الرد على جميع الاستفسارات ويجب ألا تتجاهل أولئك هم فى حاجة خاصة لمعرفة المعلومات .

الدرس الرابع : يجب أن يكون ضمن أعضاء فريق إدارة الأزمات شخص يخالف الآخرين فى الرأى وذلك لأصل النقاش فحسب ، شخص لا يخشى من أن يقول للإمبراطور أنت مخطىء .

تذكر :

حتى لو كنت على الطريق الصحيح فسوف يدهمك الآخرون إذا جلست دون أن تتحرك .

المرحلة الخامسة : تسوية الأزمة :

السرعة هى غاية فى الأهمية فى هذه المرحلة ، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر وهذا يشبه مصارعة الغوريلا فأنت لا تستريح إلا عندما تريد الغوريلا أن تستريح .

تذكر :

الشركات التى تحدد المبادئ التى يجب التمسك بها قبل وقوع أزمة هى التى تنجح فى إدارة الأزمات على أعلى وجه .

المرحلة السادسة : الاستفادة من الأزمة :

فى المرحلة الأخيرة لإدارة الأزمات تحاول تهيئة الفرصة لتعويض بعض الخسائر على الأقل واكسب فى إصلاح ما أضل من أمور .

إن استرداد سمعة شركة يمكن أن تكون باهظة التكاليف وذلك من خلال نقطتين الأولى هو عدم تجاهل الجمهور ، والثانية ثقة فى المؤسسة أهم بكثير مما يدركه معظم الناس . وأبرز كلمة هنا الثقة والمصداقية .

تذكر :

قم على الفور بحل الازمات التى تواجه مؤسستك فهى لن تتحسن مع مرور الأيام .

إعداد سيناريو الأزمة

ما معنى السيناريو

هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكرى الذى يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الأفعال الممكنة وتطورات الأزمة كنتيجة لردود الأفعال حتى يحدث دخولها مرحلة جديدة .

ويتيح وجود سيناريو للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة بعد تحديد التغيرات التى اختلفت عن الاقتراحات التى وضعت عن أساسها السيناريو .

افضل سيناريو (1)

فى هذه الحالة تكون المؤسسة فى أفضل استعداد لمواجهة الأزمة والأشخاص المسئولين تم تحديدهم وكذلك بدائلهم والعاملون تم تعريفهم بمسئولياتهم تجاه الأزمة وتم توفير الموارد اللازمة للطوارئ المحتملة ، وتم توفير أساليب لالتقاط إشارات الإنذار . وتم تحديد المتطلبات .

والموارد اللازمة لاستعادة النشاط . وفى أفضل سيناريو يتم تجميع كل تلك العوامل لتعطى المؤسسة قدرة وقوة لإدارة الأزمة .

أسوأ سيناريو (1)

يتضمن أسوأ سيناريو حدوث أكثر الحوادث استبعاداً واقلهم تخطيطاً وإعداداً وأن يتم فى أسوأ وقت ومكان ممكن . وبالنسبة لمراحل الأزمة فغن أسوأ سيناريو يتضمن فشل المؤسسة فى التقاط إشارات إنذار المبكرة للأزمة . ويتضمن الفشل فى الاستعداد والمنع وخطط استعدادة نشاط غير ناجحة وعدم وجود أسلوب للتعلم .

(1) منى صلاح الدين شريف ، 1998 ، ص 194 - 165 .

وبالنسبة لتغير النظم فأسوأ سيناريو يتضمن فشل تحليل مواضع الضعف التكنولوجى والثقة الزائدة وعدم التصغير للمخاطر وهو يعكس اغتيال الدور الذى تلعبه العوامل البشرية فى إحداث أى أزمة كبرى .

وبالنسبة لبيئة المؤسسة فأسوأ سيناريو يحدث فى الوقت غير المناسب والمكان غير المناسب وفى عدم وجود الشخص المناسب أو عدم القدرة على الحصول إليه ، كما يتضمن انقطاعاً فى وسائل الاتصال ويعكس الضعف فى ثقافة المؤسسة .

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

يخلط البعض بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فإدارة الأزمات هى كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية فى حين إن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات ، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتموية على المشاكل القائمة لدى الفرد أو منظمة ، ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة فى الآخرين ، وهى تتميز بإيقاعها السريع المتلاحق ، فلكل أزمة هدف يتعين أن تصل إليها ، ومثال ذلك صناعة أزمة الغزو العراقى ، فلو تأملنا الأحداث لوجدانا أن الرئيس صدام نجح فى خلق مشكلة الحدود بين العراق والكويت ثم تحولت إلى أزمة فى العلاقات بين دولتى الكويت والعراق ثم تحولت إلى كارثة الغزو العراقى ، وجاء دور الولايات المتحدة لإدارة الأزمة العراقية الكويتية ، ورغم ما فعلته الولايات المتحدة الأمريكية فى هذه الأزمة إلا أنها جزء من السيناريو التى وضعته للسيطرة على حقول النفط فى منطقة الخليج العربى.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى فى الهيمنة والسيطرة على العالم ، ولتأكيد قوتها ، وفرض إرادتها وبسط نفوذها وبشكل لا يفقدها أصدقاءها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم وفى

الوقت ذاته لتقويه تحالفاتها القديمة بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التى لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها وهذا ما فعلته أمريكا وذلك من خلال المشاهدات التى تم رصدها (1) .

1. نستطيع أن نقول إن الولايات المتحدة الأمريكية مستنزفة من مسئوليات الفترة التى قادت فيها النظام العالمى السابق ، فقد كانت الطرف الأكبر فى حربين عالميتين ساخنتين ، ثم إنها كانت الطرف الأوحد تقريباً فى الحرب العالمية الباردة ، ليس هناك ماهو أكثر تكلفة من الحروب ساخنة أو باردة .

2. الحاصل إن الولايات المتحدة الأمريكية هى الآن أكبر مدينة فى العالم فحجم دينها الداخلى والخارجى يتصاعد بسرعة خرافية من 850 بليون دولار فى أوائل الثمانينات إلى 4 تريليون دولار فى أوائل التسعينات والتقديرات الموثوقة لدى صندوق النقد الدولى أن حجم الدين الأمريكى سيصل سنة 2010 إلى درجة أن فوائد وحدها سوف تزيد عن حجم الناتج إجمالى الأمريكى فى تلك السنة .

3. بسبب أولويات أملتها ضرورات الحرو ب ساخنة وباردة فإن الإنتاج العسكرى أصبح يمثل مساحة تزيد عما هو ضرورى على خريطة الإنتاج الأمريكى فى إجماله ولقد حدث توسع الإنتاج العسكرى على حساب احتياجات أخرى سواء فى مجالات البنية التحتية أو الإحلال والتجديد فى وسائل المدنى ، أو غير ذلك فى مجال الخدمات وبينها التعليم والصحة.

4. إن مجمل الأوضاع الاقتصادية الاجتماعية فى الولايات المتحدة أدى إلى نتائج يصعب غض النظر عنها ، وفى مقدمتها إن متوسط دخل الفرد تواضع فى العشرين سنة الأخيرة من 28ألف دولار للفرد فى السنة إلى 21 ألفاً وفى نفس الوقت فإن تركيز الفقر فى مقابل تركيز الغنى أصبح حاداً ، ومن الصعب أن

---

(1) محمد حسين هيكل ، مصر والقرن الواحد والعشرون ، 1994 ، ص 26 .

يتصور بعضنا أن هناك 30 مليون أمريكى يعيشون على حد الفقر وتحته ، كما أن 21 مليوناً من الأمريكيين أميون . ولهذا فإن الولايات المتحدة الأمريكية –كما يرى محمد حسنين هيكل (1994) – لن تقبل ببساطة أن تصل إلى سنة 2010 لتجد أن فوائد ديونها تستغرق كامل دخلها القومى ، إذن فلا بد لها أن تحاول بكل وسيلة أن لا تصل إلى هذا المأزق مهما كان الثمن .

5. والمقدمة السابقة كانت لازمة لاستنتاج أن غزو العراق للكويت لم يكن يتم لولا أن الولايات غضت بصرها عن المشكلة فى البداية واعتبرتها أزمة عارضة تتم بين الأشقاء العرب ، وبدأ الغزو العراقى وتحركت أمريكا ولعنا نتذكر أن هذه الحرب لم تكن ممكنة لولا أنها كانت حرباً شنتها الصواريخ من حاملات الطائرات الواقفة من بعيد لأن الشعب الأمريكى ليس مستعداً لخسائر فى الأرواح ثم أنه ليس مستعداً لخسائر فى الأموال وقد كانت حرب الخليج الثانية فى جزء منها عملية رابحة ، تكلفت 36 بليون دولار وحصلت الولايات المتحدة فيها 64 بليون دولار بهامش ربح يقارب الثلاثين بليون دولار ، ولقد كانت الخاتمة التى تستحق الاعتبار والعبرة هى ما حدث أخيراً حين أقدم العراق على حشد جزء من قواته على حدود الكويت وكانت الفاتورة عبارة عن خمسمائة مليون دولار فى الأيام الخمسة الأولى لحشد الأساطيل والطائرات والجنود ثم خمسون مليون دولار كل يوم بعد ذلك من إضافة عشرين مليوناً أخرى يومياً لنفقات القوات التى وضعت فى حالة تأهب ، وإن لم تنتقل بعد إلى منطقة الحشد فى الخليج ، والمطالب بالدفع هما السعودية والكويت أولاً .

الأزمة فى ضوء علم النفس :

بعد تقديم مفهوم الأزمة وإعطاء نموذج لأزمة الخليج وبالتوازى يمكن وضع تصور لأزمة يد ميدان علم النفس قدمها عالم النفس أريكسون (Erikson, 1981) ويعتقد أريكسون أن الفرد ينمو وتتطور شخصيته من خلال مجموعة من

الأزمات تتدرج من المرحلة البسيطة إلى المرحلة المعقدة وتتمثل هذه الأزمات فى الآتى :

الأزمة الأولى : الإحساس بالثقة مقابل الإحساس بعدم الثقة :

تحدث هذه الأزمة فى فترة المهد ، حيث أن معظم السلوك تكون انعكاسية فطرية ، حيث يرى " هنرى فالون " إن الطفل توجد لديه دورة عصبية بدائية ، ومجموعة استجابات الوليد للدغدغة والألم تحددها دائماً هذه الدورة وهذه الاستجابات هى أول تكيف عضوى موروث ، وفيما بعد يتعلم الطفل أن يكتسب أنماطاً جديدة من السلوك التى يطلق عليها دورات عصبية راقية ، والإحساس بالثقة يتوقف على مدى إشباع الدوافع واختزال الحاجات الذى يعطينه الثقة بالنفس ، وإذا فشل سوف يفقد الثقة بنفسه وعموماً فإن الفرد بما لديه من استجابات فطرية قادر على اختزال حاجاته مما يدعم ثقته بنفسه ويمكن أن يطورها لكى يجتاز تلك المرحلة وينتقل إلى المرحلة التالية .

الأزمة الثانية :

الإحساس بالاستقلال الذاتى وهذا يتم فى مرحلة الفطام واكتساب السيطرة على عمليات الإخراج وتعلم الأكل واكتساب القدرة على الحركة ، وتعلم العلاقات الاجتماعية العاطفية وهو يحاول التحكم فى كل وظائفه التى تصفيه على البقاء دون فقدان للتقدير .

الأزمة الثالثة : الإحساس بالمبادأة مقابل الإحساس بالذنب :

تحدث هذه الأزمة فى مرحلة الطفولة الوسطى ، وفيها يكتسب الطفل التمييز بين الصواب والخطأ والخير والشر وتكوين الضمير ، كما يكتسب المهارات الأساسية فى القراءة والكتابة والحساب وخاصة فى بداية تلك المرحلة ، لأن هذه المرحلة هى بداية التعلم الابتدائى الذى يتطلب نوعاً من التهيؤ الدراسى المناسب.

الأزمة الرابعة : الإحساس بالإنجاز مقابل الإحساس بالنقص :

تحدث هذه الأزمة فى مرحلة الطفولة المتأخرة ، حيث يتولد عند الطفل إحساساً بالنجاح والتفوق الدراسى ، وهذا ما يهيؤه له البيئة المنزلية والمدرسية لخبرات النجاح ولهذا يتطلب معرفة إمكانية الطفل المتعلم وهو ما يطلق عليه الاستعداد العام للدراسة فى التعلم الإعدادى ، ويكتسب الطفل المفاهيم الخاصة باكتساب المعايير السلوكية والقيم الخلقية وتكوين الضمير ، وتنمية الاتجاهات إزاء الجماعات والنظم الاجتماعية .

الأزمة الخامسة : الإحساس بالهوية مقابل الإحساس بغموض الهوية :

تمثل تلك المرحلة فترة المراهقة فالمراهقة يعانى من تلك الأزمة نتيجة محاولته البحث عن ذاتيته، فعلى المستوى الاجتماعى يعانى من الصراع مع أسرته ويتعمق هنا الصراع بنوعية العلاقة بين المراهق وأسرته، وفى المستوى الانفعالى ، فهو يعانى من مشاعر الذنب والقلق وحساسية نحو الذات وتوهم التفرد للذات ، ويترتب على ذلك أن المراهق يستخدم مجموعة من الحيل مثل المبالغة فى المثالية والنشاط الزائد والاستغراق فى الخيال وأحلام اليقظة والتأخر الدراسى والانعزال والانطواء النفسى ، وقد يعانى المراهق من الاحباط نتيجة محدودية خبرته والمشكلات التى تصادفة وبالتالى فهو أكثر إحساساً بالانفصال والاغتراب عن ذاته وعن مجتمعه والفشل فى عدم قدرة المراهق على تخطى أزمة الهوية فهو يتجه نحو قطب الغموض وبالتالى يزداد الإحساس بطول فترة المراهقة.

الأزمة السادسة: الإحساس بالألفة مقابل الإحساس بالعزلة

تحدث الأزمة أثناء فترة الرشد ، فالفرد فى تلك الأزمة ينمى مجموعة من المهارات الاجتماعية التى تساعده فى التفاعل مع الآخرين ، وهذا يعنى اكتساب

مجموعة من القيم الاجتماعية والاقتصادية والفكرية التى تساعده على تنمية الإحساس بالهوية.

والفرد فى تلك المرحلة يحاول أن يتقبل دورة الجنس وأن ينمى بعض أنماط سلوكية منها تحمل المسؤلية والاستقلال العاطفى عن والديه ليعد نفسه للزواج والحياة الأسرية ، وهو يحاول أن يتخلص من ذاتيته ويكون فى وضع يسمح له بإيجاد نمط جديد فى التفاعل عن طريق ما يسمى بالجاذبية الاجتماعية .

الأزمة السابعة : الإحساس بالتدفق مقابل الإحساس بالركود

تحدث هذه الأزمة فى فترة الرشد ، ففى تلك المرحلة يبدأ الفرد العمل فى المهنة ويحاول اكتشاف الجماعة البشرية التى تتفق مع شخصيته ، ويتعلم فى تلك المرحلة تعميق العلاقة بينه وبين زوجته على أساس من التفاهم والألفة وتقبل التغيرات التى تحدث له والتكيف معه والخطر الرئيسى الذى يواجه الفرد فى هذه المرحلة هو استغراقه فى ذاته وعدم قدرته على التحرر من شبكة شكوكه الذاتية .

الأزمة الثامنة :الإحساس بالتكامل مقابل الإحساس باليأس

تحدث هذه الأزمة أثناء فترة الشيخوخة وتشكل هذه المرحلة نتاج المراحل السابقة لأن جذورها تكمن فى الثقة المبكرة والاستقلال الذاتى وتكوين الهوية المستقلة والتواد والإنتاج الخلاق ، وبذلك يصل الفرد إلى مرحلة الإحساس بالتكامل ، ويتحرر من الشعور باليأس الذى قد يلازم الفرد الذى يواجه صعوبات فى التغلب على الأزمات فى مراحل النمو التتابعى .

وتكشف الدرسات التى أجريت فى ميدان علم النفس والتى قام بها كل من (Holpern 1973& Crow,1977)على ان الأزمة لها مجموعة من الخصائص منها :

1- الشعور بالتعب والاجهاد والقلق والخوف

2- الشعور بتناقص القوة والكفاءة

3- الشعور بالارتباك والحيرة

4- اضطرابات توظيف طاقات الفرد فى علاقات العمل . والعلاقات الأسرية والاجتماعية .

خطوات التعامل مع الأزمة

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام فى الإدارة حيث يقتضى التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة الكاملة والثبات والاتزان الإنفعالى والقدرة على التفكير الإبداعى والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموى .

وفى التصور قدمه محسن الخضيرى (1994) للسيطرة على الأزمة فإنه قدم منهجاً متكاملاً يتكون من ستة مراحل يمكن وصفها كما يلى :

المرحلة الأولى :الاختراق

تمثل الأزمة لغزاً أو صندوق مغلق لا تعرف ما بداخله وهذا الغموض يؤدى إلى أن القرار يحمل نسبة مرتفعة من عدم التأكيد ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة ومن هنا تأتى عملية الاختراق لتساعد على فك الرموز ومعرفة ما بداخل صندوق الألغاز الذى يطلق عليه الأزمة ، ويمكن استخدام عمليتين فى الاختراق بشرط أن يتم ذلك فى اضعف جزء من جدار الأزمة ، والعمليتان هما :

1- عملية البحث : وتهتم هذه العملية ببحث موضوع الأزمة والتعرف على عناصرها وأسبابها والعوامل المؤثرة فى إيجادها والارتباطات والعلاقات بين

عناصرها والعناصر الخارجية ومن ثم يصل متخذ القرار إلى تشخيص واقعى للأزمة وتصور شامل لأبعادها .

2- عملية التقييم : تعنى عملية التقييم بالحكم على الأزمة بطريقة شاملة ومعرفة جوانبها السلبية والايجابية وتحديد دقيق لمن يعمل فى حل الأزمة ومعرفة خصائص الأزمة التعرف على أضعف ركن فى جدار الأزمة ، وعملية التقييم تتم فى معايير موضوعية مثل الكلفة والوقت العائد والأداء لعناصر الأزمة .

ثانياً التمركز :

الخطوة التالية من اختراق الأزمة هو بناء رأس جسر متمركز داخل كيانه الأزمة حتى يمكن العبور إلى قلبها ثم الحصول على مزيد من المعلومات داخل الأزمة ولهذا فإن الحصول على معلومات يعتبر عنصر هام فى حل الأزمة وفى ضوء المفاهيم العالمية وثورة المعلومات التى جعلت الكون مثل قرية صغيرة أطلق عليها (القرية الكونية) " وبالتالى فإن الأزمات انتقلت من الإقليمية إلى العالمية مثل أزمة البطالة ، أزمة الأدمان ، أزمة السكان ، أزمة الإرهاب ، وهى كلها أزمات عالمية . ولذلك فإن المعلومات تسهم بدرجة إلى التغلب على الأزمة .

ثالثاً : الانتشار :

وهى مرحلة كسب مزيد من المؤيدين وتحويلهم إلى قوة مناصرة للسيطرة على عناصر الأزمات ، ويتم الانتشار عن طريق الأسس التالية :

1. إيجاد مراكز جديدة للتمركز بحيث تكون جزءاً من القوى المسيطرة على عناصر الأزمة .

2. إيجاد مراكز مشتركة مع أطراف أخرى تحمل أسماء مشتركة ، ويمكن التأثير فيها ولكن بشكل نسبى .

رابعاً : مرحلة التحكم والسيطرة :

وفى هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على العوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة الجهد الخاصة بإدارة الأزمة ككل وجعل الأزمة تخضع إلى المحاولات التى يبذلها الفريق المتعامل معها إجبارها على أن تصبح كم سلبى لاقيمة لها ومن قوى فاعلة إلى كيان مفعول به ، ويعنى ذلك أنه أمكن السيطرة عليها والتحكم فيها ، وتأتى المرحلة التالية وهى مرحلة التوجيه .

خامساً : مرحلة التوجيه :

وهى أخطر المراحل على الإطلاق حيث يستطيع المسئول عنها توجيهها فى عدة مسارات مختلفة ويمكن وصفها كما يلى :

1. **تصدير الأزمة إلى الخارج :** وهى عبارة عن تصدير الأزمة إلى كيانات خارجية ومثل ذلك أن النظام الإيرانى بعد الثورة على الشاة سعى إلى تصدير فكرة إلى الدول المحيطة به مما أدى إلى اندلاع الحرب الإيرانية العراقية التى استمرت قرابة ثمانية أعوام . وكذلك تستخدم الدول الصناعية هذه النوعية فى تصدير الأزمات إلى دول العالم الفقير . مثال مشكلة النفايات الذرية المشعة التى تقوم بتصدير هذه النافايات إلى الدول الفقيرة ويتم ودمها مقابل مبلغ من المال .

2. **الاستفادة من الأزمة :** يمكن الاستفادة من الأزمة حيث أنها فكراً جديداً يتسم بالطلاقة والإبداع . مثال ذلك أزمة الطاقة التى حدثت فى السبعينيات أدى ذلك إلى أن الدول الأوربية رصدت مبالغ كبيرة لتطوير أبحاث عن بدئل للطاقة ومن خلال الفكر الإبداعى استطاعت الدول ترشيد استهلاك الطاقة واستخراج الطاقة من عناصر متمثلة فى استخدام الذرة والغاز وبالتالى أمكن لهذه الدول السيطرة على أزمة الطاقة وما يحدث الآن نجد أن الدول الغربية

وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ ما دفعته فى السبعينات مع الفوائد المالية بأثر رجعى .

وسائل الاتصال فى إدارة الأزمات :

يتميز المجتمع الإنسانى بأنه مجتمع اتصالى حيث يعيش على الأرض أكثر من مليون نوع مختلف من الحيوانات ولكن واحداً منها فقط هو القادر على الكلام وتسجيل كلامه وهو الإنسان والقدرة التى يمتلكها الإنسان هى القدرة على الترميز Symbolization وبها تكون الكلمات المكتوبة رموزاً للأفكار وهذه الرموز نفسها يمكن استخدامها لتوضيح الأفكار بل وللوصول بسرعة أكبر فأكبر إلى أفكار أكثر تعقيداً ويقوم الاتصال على استخدام الترميز والتشفير ، وتوجد ثلاثة مكونات للاتصال هى : المصدر ، والرسالة ، والمتلقى ويلعب الاتصال دوراً هاماً فى التعامل مع الأزمة .

ويمكن القول أن لكل أزمة وسيلة اتصال تسهم بدرجة كبيرة فى التعامل معها ، ويمكن رصد أهم وسائل الاتصال المستخدمة فى التعامل مع الأزمة .

أولاً : الاتصال اللفظى :

يعتمد الاتصال اللفظى على استخدام المفردات اللغوية . واللغة كنظام اتصالى توفر للإنسان القدرة على تجاوز حواجز الزمان والمكان فبواسطة اللغة نستطيع أن ننقل مشاعرنا إلى الآخرين وبدون الاتصال اللغوى لايمكن لمدير الأزمة أن ينقل توجهاته إلى العاملين معه . ويعتبر الاتصال اللفظى أهم وسيلة يمكن استخدامها فى التعامل مع الأزمة وهى أكثر شيوعاً بين وسائل الاتصال المعرفة .

ثانياً : الاتصال غير اللفظى :

يقصد بالاتصال غير للفظى ذلك الاتصال الذى يتم بدون كلمات منطوقة أو مكتوبة وذلك بواسطة الايماءات وتعابير الوجه والمظهر العام أو استخدام الجسد وفى أى موقف اتصالى لا يمكن الفصل بين الرسائل اللفظية وغير اللفظية فالكثير من مضامين الرسائل اللفظية يتم نقلها وإدراكها من خلال الرموز غير اللفظية فى السياق الاتصالى وهذا ما يحدو بالعالم بيرد ويتسل BirdWhistell إلى الجزم بأن 75٪ من المعنى المستوحى من المواجهات الاجتماعية مع الأخرين غالباً ما يكون نتيجة لدور المتغيرات غير اللفظية فى العملية الاتصالية ومانسبته 25٪ فقط من المعنى يتم إدراكه بواسطة الكلمات (1) :

عناصر الاتصال غير اللفظى :

1. حركة الجسد : ويقصد به حركات العينين والرأس والأيدى والوجه بتعابيره المختلفة تعتبر العيون أحد أهم أشكال الحركات الجسدية وهى تعمل بمثابة قنوات أساسية فى اتصال الأفراد ببعضهم البعض ، ففى حالة الغضب نجد أن حركات جسد الشخص واهتزاز أطرافه تعتبر شيئاً طبيعياً .

2. وضع الجسم : تتميز أوضاع الجسم بالديناميه لكنها فى نفس الوقت جزء من بيولوجية الجسد ، فانتصاب الجسد يدل على الزهور والاعتزاز بالذات وأرخاء الكتفين يدل على الانسحاب .

---

(1) ويسل ، ككشيبى ، 1070 . 02 .

3. الحيز المكانى : ففى علاقتنا مع الآخرين نجد أن المسافة تقل فى حالة العلاقات الحميمة وتبعد المسافة إذا كانت العلاقة تأخذ الشكل الرسمى ، وتلعب الثقافة دوراً فى تحديد تلك العلاقة بل تحدد للأفراد طرق استخدام رسائل اجسادهم اتصالياً .

ثالثاً : الاتصال العام :

يقصد بالاتصال العام الذى يتم من خلال الشكل الخطابى ، وتلعب شخصية الفرد دوراً هاماً فى الاتصال العام ويمكن رصد ستة عناصر رئيسية تجعل عملية الاتصال العام لها تأثير على حل الأزمة منها : الشخصية المتماسكة ، المعرفة الواسعة ، المهارات اللفظية ، الحساسية تجاه رغبات الجهور ، الحساسية تجاه الموقف الخطابى ، والثقة بالنفس ، فعلى سبيل المثال ، فإن حدوث أزمة المياه فى مصر عامى 1987 ، 1988 ، استدعى الأمر أن يقوم القائد الإدارى للدوطلة باستخدام الاتصال العام من خلال المشاركة الشعبية ومصارحة الجماهير بحقيقة الموقف وتحذيرهم من تطور الموقف الحالى إلى موقف أشد منه خطراً ، وطلب مشاركتهم ومساندتهم من أجل الحفاظ على الموارد المالية عدم تبديدها وقد أدى هذا إلى معالجة شاملة للأزمة حتى تم انفراجها (1) .

رابعاً : اتصال جماعات العمل :

والجماعات الصغيرة لها دور ذو فاعلية فى عملية الاتصال بل أنها هامة فى حل الأزمة فغرق العمل تبدأ فى تحديد حجم الأزمة ثم تحاول وضع مجموعة من

(1) محسن احمد الخضيرى ، 1994 ، ص 247 .

البدائل حتى تستطيع فى النهاية استخدام أفضل البدائل التى تقود إلى الحل الأمثل للأزمة ، وتوجد مجموعة من الجماعات التى يمكن وصفها جماعات مواجهة الأزمة وهى تتمثل فى الآتى (2) :

1. **جماعة حل المشكلة :**

يرتكز نشأة هذه الجماعة حول محاولة التغلب على المشكلات وعلى الأزمات وتستخدم جماعة حل المشكلة خطوات التفكير العلمى المنظم فالجماعة تحاول تحديد المشكلة وحجمها وأهميتها ثم وضع مجموعة فروض ترتبط بالمشكلة والبدائل ثم اختبار صحتها من خلال معايير يحددها فريق العمل وفى النهاية تحاول الجماعة انتقاء الحل المناسب فى ضوء محكات الكلفة والعائد والقيمة المضافة والوقت والأداء وغيرها من المحكات التى يحددها فريق العمل .

2. **جماعة توليد الأفكار :**

فى الأونة الأخيرة ظهرت جماعات أطلق عليها جماعات العصف الذهنى Brain Storming وهذه التقنية قدمها أوزبورن ، ويقوم العصف الذهنى على مبدأين رئيسين ، تترتب عليها أربع قواعد يقتضى اتباعها فى جلسات توليد الأفكار ، أحد هذين المبدأين يؤكد على ضرورة " إرجاء التقييم أو النقد " لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأكار . أما المبدأ الثانى فيؤكد على معنى أن " الكم يولد الكيف " وينطوى هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات تأتى تالية لعدد من الحلول غير الجيدة أو الأفكار الأقل أصالة .

أما القواعد الأربع التى تترتب على هذين المبدأين ، والتى تمثل فى مجموعها الإجراءات الواجبة الاتباع فى جلسات العصف الذهنى ، فتتلخص فى الآتى :

(2) عبد الله الطويرقى ، عالم الاتصال ، 1993 ، ص 104 .

أ. ضرورة تجنب النقد : فكل صور النقد أو التقييم لابد من تجنبها تماماً خلال جلسات العصف الذهنى هما :

– إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها مستواها ما دامت متصلة بالمشكلة موضع الاهتمام ، والغرض من هذه القاعدة هو مساعدة الجماعة على الاسترخاء وعدم لخوف مما يساعد على استثارة التخيل وتوليد الأفكار فى ظروف خالية من الضغوط الناشئة من النقد والتقييم .

– كم الأفكار مطلوب : وهذه القاعدة تؤكد على أهمية عدد الأفكار المقترحة تؤدى إلى احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية .

– البناء على أفكار الآخرين وتطويرها : والمقصود بهذه القاعدة أن تساعد الأخرين لتحسين إنتاجية الأفكار مع تطويرها من خلال أفكار الأخرين ، فالبناء هنا قيمة مضافة إلى التعامل الإبداعى غير التقليدى . ويمكن رصد أهم الطرق وغير التقليدية للتعامل مع الأزمات كما هو موضح فى الشكل (8) .

1. وتنشأ هذه الجماعات لأهداف اجتماعية كالجماعات العلاجية والتى تهدف فى الغالب إلى مساعدة أفراد الجماعة على التغلب على حالات الأدمان والتفكك الأسرى وتساعد هذه الجماعات الأفراد فى التكيف مع مشكلاتهم وذلك من خلال نشر الوعى ومثال ذلك جماعة المواجهة التى يطلق عليها أطباء بلا حدود وهى جماعة يمكن أن تجدها فى مناطق الكوارث والأزمات .

خامساً : الاتصال التنظيمى :

أن العصر الذى نعيشه هو عصر المعلومات . فالكمبيوتر والتليفون وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب بقدر ما هى ثورة معلوماتية ساهمت فى إغراق إنسان هذا العصر بالمعلومات المتعددة ، ويعد الاتصال التنظيمى بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد . والاتصال التنظيمى ما هو إلا تبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر صعوداً وهبوطاً وعبر قنوات التنظيم ، ويلعب الاتصال التنظيمى دوراً هاماً فى التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاتصال بين مجموعات العمل فى تحديد توصيف المشكلة ثم طرح الحلول المناسبة .

سادساً : الاتصال الجماهيرى :

لقد أصبحت الوسيلة الاتصالية جزءاً فعلاً فى حياة الإنسانية اليومية ، وأصبح إنسان هذا العصر أسيراً لأجهزة الاستقبال الساحرة ، فعلى سبيل المثال أصبح جهاز التليفزيون ينقل إلينا كل ما يدور فى أطراف العالم المترامية داخل المنزل بل يمكنك أن تجلس فوق سرير نومك وتشاهد العالم كله يتحرك حولك لقد أصبح العالم " قرية كونية صغيرة " وصارت هذه الآلة الساحرة جزءاً يضعه المسئولون أمام أعينهم عند اتخاذ القرار ، ويرى محمد حسنين هيكل (1994) أن صور القناة الأخبارية C.N.N أصبحت أكثر نفوذاً على قرار الرئيس الأمريكى من مذكرات وزراء خارجيته ومستشاريه وبجوار جهاز التليفزيون يوجد الراديو وأن كان أكبر سناً إلا أنه أقل أهمية من التليفزيون وتوجد الصحافة والمجالات كلها تشكل وسائل الاتصال الجماهيرى ، وأستطاعت وسائل الاتصال الجماهيرى أن تنقل بالصوت والصورة والكلمة المقروءة أحداث كارثة السيول بالصعيد واستطاعات القيادة السياسية العليا أن تستخدم الوسائل

الإعلامية بمهارة واقتدار وتدير هذه الأزمة بثقة وقوة ولا ينسى الناس أن الرئيس " مبارك " وهو يمشى فى المناطق المتضررة بالسيول ويكون مع الناس فى محنتهم مما حفز بقية المسئولين تتبع خطاه ونجحت الحكومة المصرية فى احتواء هذه الأزمة بنجاح وهذا لم يكن يتم دون وسائل الاتصال الجماهيرى .

إن وسائل الاتصال الجماهيرى تعد أداة هامة فى إدارة الأزمات من خلال نقلها إلى الجماهير بحيث تشارك فى التخلص من هذه الأزمة وغالباً ما يلجأ رجال الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة أو الوسائل لاحتواء الأزمات مثل كارثة الزلزال والأزمة الإسرائيلية المتعلقة بالتوقيع على معاهدة إخلاء منطقة الشرق الأوسط تصبح الاتصال الجماهيرى جزءاً فاعلاً فى إدارة هذه النوعية من الأزمات .

مقياس حب الاستطلاع

إعداد

الدكتور /فاروق السيد عثمان

حب الاستطلاع

يعد حب الاستطلاع أحد الدوافع الثانوية المكتسبة والتى تساعد الفرد على التزويد بالمعرفة ، ولولا هذا الدافع لما استطاع الفرد أن يوسع من إطار حدوده ومعرفته الشئ الكثير والذى يزيد عن المعرفة الضرورية للبقاء البيولوجى .

وحب الاستطلاع يساعد الفرد فى التحكم فى الأشياء ، ولأنه من الدوافع المتعلمة فله وظيفة استشارية وأخرى توجيهية وثالثة باعثة والأخيرة عقابية فى تنشيط سلوك الفرد .

توصل الباحث إلى أن حب الاستطلاع يمكن التعرف عليه فى الحالات التالية:

- ❖ عندما يستجيب الفرد إيجابياً للعناصر الغريبة والغامضة والمعقدة والمتناقضة أو المجهولة فى البيئة .
- ❖ عندما يفحص بدقة الأشياء المحيطة به ويبحث عن خبرات جديدة .
- ❖ عندما يظهر حاجة أو رغبة لمعرفة أشياء أكثر عن نفسه وبيئته .
- ❖ عندما يفحص ويحاول استكشاف المثيرات فى محاولة منه للتعرف على أشياء أكثر عنها .
- ❖ فى كثرة الأسئلة والاستفسارات عن الأشياء والأحداث ، والجرأة فى القيام بالأعمال المعقدة والرغبة فى تحدى المخاطر .

التعليمات :

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على ظاهرة حب الاستطلاع لدى تلاميذ مرحلة التعليم الإعدادى والثانوى . ويتكون الاستبيان من مجموعات من العبارة ، وتحتوى كل مجموعة على اجتماعين (أ، ب) . والمطلوب منك هو قراءة هذه العبارات بكل دقة لتقرر ما إذا كان ينطبق عليك الاحتمال أ أو ب وذلك بوضع علامة (X) أمام رقم العبارة فى ورق الإجابة .

مع مراعاة أن المطلوب هو رأيك الشخصى دون تدخل الآخرين ، وستكون إجابتك سرية وبغرض البحث العلمى فقط.

وإذا كان لديك استفسار فلا تتردد فى سؤال الباحث.

تذكر أنه يجب الإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان.

لا تقلب هذه الصفحة حتى يؤذن لك بذلك .

1- عندما اشترك فى رحلة مع الأسرة او المدرسة ، فإننى اميل إلى :

أ التعرف على أشخاص غرباء عنى .

ب الاكتفاء بالتواجد مع جماعة الرحلة .

2- فى الإجازات المدرسية (يوم الجمعة ، العطلات الرسمية ، الصيف) ، فإننى اميل إلى :

أ زيارة الأماكن الجديدة التى لم أذهب إليها من قبل .

ب زيارة الأماكن التى قمت بزيارتها من قبل.

3- عندما امتلك لعبة جديدة فإننى أميل إلى :

أ فك اللعبة والتعرف على مكوناتها.

ب اللعب بها فقط .

4- اميل إلى الذهاب للأماكن المهجورة لكى :

أ أتعرف على أشياء جديدة.

ب اقضى وقتاً ممتعاً فى اللعب .

5- عندما أذهب القرطاسة (المكتبة) فإننى افضل شراء:

أ كتب توضح لى معالم البلدان الأخرى .

ب مجلات عادية للاستمتاع بالقراءة .

6- عندما أذهب مع والدى إلى المعرض أو السوق فإننى :

أ افضل مشاهدة معروضات عن أشياء غريبة وغير مألوفة.

ب أفضل مشاهدة معروضات عن أشياء العادية والتى أعرفها.

7- عندما اشترى قصص جديدة فأحب ان تكون:

أ قصص خيالية.

ب قصص عادية.

8- عندما تجرى مسابقات (مثل الفوازير) فى المدرسة او التليفزيون فإننى اميل إلى حل:

أ الفوازير أو المسابقات الغامضة.

ب الفوازير أو المسابقات البسيطة.

9- اعتبر نفسى شخص .

أ كثير الأسئلة للوالدين والمعلم.

ب بقليل الأسئلة للوالدين والمعلم.

10- عندما اتصفح كتاباً فإننى :

أ أستغرق وقتاً طويلاً فى مشاهدة ما فيه من موضوعات وصور.

ب غالباً ما أتصفحه بسرعة .

11- اميل للعب مع اصدقائى عندما تكون :

أ اللعبة غريبة ومدهشة .

ب بسيطة ومفهومة ومألوفة .

12- عندما اتواجد مع زملائى فى مكان جديد.

أ انا كثير الأسئلة عما هو جديد وغريب .

ب لا أسأل كثيراً عن الأشياء الجديدة والغريبة وأصدقها بسرعة.

13- عندما اجد كتاباً يحتوى على اشياء جديدة وغريبة فإننى :

أ أستغرق وقتاً طويلاً فى قراءة هذه لأشياء .

ب غالباً ما انتهى فى قراءته بسرعة.

14- عندما اجد فى وجبة الأكل شئ غريب (اكلة غريبة) فإننى :

أ أحس بالسعادة وأميل لتناول هذه الأكلة .

ب لا أميل إلى تناول الأكلات الغريبة.

15- عندما اشاهد فيلم فى التليفزيون أو الفيديو فإننى افضل ان يكون :

أ فيلم أحداثة غريبة ومدهشة .

ب فيلم عادى ومألوف .

16- عندما يسأل المدرس سؤال ولم اعرفه فإننى :

أ ابحث عن الإجابة فى مصادر أخرى حتى ولو سألت والدى .

ب لا أحاول الإجابة عليه.

17- عندما اناقش بعض من الأفكار .

أ أميل إلى الحصول على أفكار جديدة من خلال الأفكار العادية التقليدية.

ب أكتفى بالأفكار التقليدية.

18- عندما اشترى كتاباً جديداً فإننى .

أ أحب قراءة الكتب الغريبة.

ب أحب قراءة الكتب العادية.

19- عندمااشترى كتاباً فإننى افضل ان يكون محتواه يتعلق :

أ بالاكتشافات العلمية الحديثة.

ب بالأشياء العادية المتوفرة حالياً.

20- عندما تصادفنى مشكلة جديدة فإننى:

أ كثير السؤال فى التفاصيل حتى أحلها .

ب اتركها ولا أحاول حلها.

21- احب شراء المجلات التى تتناول موضوعات:

أ معقدة مثل (الألغاز) .

ب   أشياء بسيطة لا يحتاج إلى تفكير .

22- عندما يكون لدينا بالمنزل جهاز قديم فإننى أميل إلى :

أ   فكه وتركيبه مرة أخرى .

ب   عدم المساس به والمحافظة عليه .

23- عندما اكون صدقات مع الآخرين فأننى :

أ   أميل إلى تكوين صداقات مع أشخاص لا أعرفهم من قبل.

ب   أميل إلى تكوين صداقات مع أشخاص أعرفهم من قبل من خلال الأسرة أو المدرسة .

24- عندما افكر فأننى كثير التفكير فى :

أ   الأشياء الغريبة.

ب   الأحداث اليومية المدرسية أو الأسرية.

25- عندما تحكى لى قصة من الوالدين أو المعلم أو الأصدقاء فإننى افضل ان تكون :

أ   قصة خرافية وخيالية .

ب   قصة واقعية .

26- عندما اشترى لعبة فإننى افضل أن تكون :

أ   لعبة غريبة ومحيرة .

ب   لعبة عادية وسهلة.

27- عندما اشاهد التليفزيون فإننى أحب :

أ   مشاهدة أفلام الفضاء .

ب   مشاهدة مسلسل يومى.

28- عندما أشاهد التليفزيون فإننى أحب :

أ   مشاهدة عالم البحار .

ب مشاهدة مباراة لكرة القدم.

29- فى المدرسة احب الانضمام إلى :

أ الانضمام إلى جماعة العلوم فى المدرسة للتعرف على المعالم الغريبة للأشياء.

ب الانضمام إلى جماعة الموسيقى .

30- إذا أردت الذهاب إلى مكان للنزهة فإننى افضل الأماكن:

أ الجديدة والغريبة.

ب المألوفة لكل الناس .

مقياس الذكاء الانفعالى

إعداد

الدكتور /فاروق السيد عثمان

أ- المعرفة الانفعالية :

يعد إدراك المشاعر هى الركيزة الأساسية فى الذكاء الانفعالى فالقدرة على معرفة مشاعرنا وحسن التمييز بينها هى المحك الأساسى الذى يرتكز عليه الذكاء الانفعالى فالناس الذين يمتلكون اليقين حول مشاعرهم بحيث يكونوا مرشدون جيدون فى حياتهم فإن لديهم إحساس مؤكد بكيفية إحساسهم حول قدراتهم الشخصية.

مقياس المعرفة الانفعالية :

يوجد العديد من العبارات التى يمكن الإجابة عليها إما "حقيقى"أو "غير حقيقى"

م	العبارة	حقيقى	غير حقيقى
1	استخدام كل من انفعالاتى الإيجابية والسلبية. كمصدر للحكمة حول كيفية قيادة حياتى.		
2	تساعدنى المشاعر السلبية فى إحداث التغير فى حياتى.		
3	فى الوقت المناسب استطيع توجيه مشاعرى السلبية عند اتخاذ قرار هام فى حياتى.		
4	تكون مشاعرى السلبية مساعدة لى.		
5	عندى القدرة على إرشاد مشاعرى من لحظة لأخرى.		
6	معرفة مشاعرى الصادقة حاسمة لبقائى فى الحياة.		
7	انا مدرك لمشاعرى الصادقة اغلب الوقت.		
8	عموماً استطيع التعبير عما اشعر به طوال الوقت.		
المجموع			

ب- إدارة الانفعالات :

وهى القدرة على التحكم فى الانفعالات وتوجيهها نحو الاتجاه الذى يفيد فى الإنجاز ، ومن أمثلة إدارة الانفعالات قدرة الفرد على هزيمة القلق والاكتئاب .

فالأفراد الذين يوجهون انفاعلاتهم جيداً يستطيعوا أن يرتدوا بسرعة إلى حيز الحياة.

مقياس إدارة الانفعالات

يوجد العديد من العبارات التى يمكن الإجابة عنها إما "حقيقى"أو "غير حقيقى"

م	العبارة	حقيقى	غير حقيقى
1	تعلمت أن أتحكم فى تفكيرى السلبى.		
2	أنا مسؤل عن مشاعرى		
3	أستطيع أستعادة هدوئى بسرعة بعدما يزعجنى أمر مهم .		
4	امتلك القدرة على التحكم بسرعة فى مشاعرى وأفكارى وتصرفاتى .		
5	أنا هادئ تحت أى ضغط.		
6	لا التفت إلى انفعالاتى السلبية		
7	أنا قادر على أن أكافئ نفسى بعد أى موقف محزن.		
8	أستطيع طرد مشاعرى السلبية عندما احتاج إلى ذلك		
9	لا أخاف من فقدان السيطرة على مشاعرى وأفكارى وعواطفى وتصرفاتى .		
10	أستطيع التحول من الحالة الانفعالية السلبية إلى الحالة الإيجابية عند الضرورة .		
11	أشعر بالثبات الانفعالى		
المجموع			

جـ- الدافع النفسى :

يتضمن الدافع النفسى تنظيم المشاعر التى تقود إلى تحقيق الهدف ، ويحتاج الفرد الذى يمتلك هذا الدافع إلى مجموعة من القدرات تشمل استدعاء التحكم العاطفى وتأجيل المكافأة وخلق الدوافع التى تساعد على النجاح والتميز

والوصول إلى الأداء المميز، والأفراد الذين يمتلكون هذا الدافع إلى أن يكونوا منتجين ومؤثرون.

مقياس الدافع النفسى :

يوجد العديد من العبارات التى يمكن الإجابة عنها إما "حقيقى" أو "غير حقيقى"

م	العبارة	حقيقى	غير حقيقى
1	انا قادر أن أوجه نفسى عند مواجهة العجز أو الضعف		
2	امتلك درجة عالية من الصبر حتى لو فشلت فى تحقيق أى نتائج ملموسة .		
3	عندما أقوم بعمل عمل فإننى افكر فى الأجزاء الأسهل عملاً.		
4	احاول أن أكون مبتكراً أمام التحديات اليومية.		
5	عند إنجاز أى مهام يومية فإننى أكون هادئاً ومركزا تفكيرى نحو هذه المهام .		
6	احب دفع حدود قدراتى إلى الأمام		
7	عندما يكون العمل مهم أكون قادراً على تنفيذه بكامل قدراتى		
8	تحت الضغوط نادراً أشعر بالتعب والتوتر		
9	استطيع إنجاز أعمالى بدرجة عالية من التميز من خلال النشاط والهدوء والتركيز.		
10	أستطيع أن أكون عاطفياً عند إنجاز أعمالى .		
11	أستطيع تحقيق النجاح تحت الضغوط.		
12	فى مواقف التحدى أستطيع حشد إنفعالاتى الإيجابية مثل المتعة ، والمرح وروح الدعابة		
13	استطيع أن افهمك كلية فيما أفعله		
14	لا أحب تشتت انتباهى أثناء إنجاز العمل		
15	عادة أفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ مهام جديدة		
16	أضع إنفعالاتى الإيجابية جانباً عند إنجاز وتنفيذ		

	المهام المطلوبة منى		
المجموع			

د- إدراك إنفعال الآخرين :

يعنى إدراك إنفعال الآخرين أنك تتعمقهم ، وذلك يعنى استدخال الآخرين داخل ذاتك بحيث تكون قادراً على التناغام مع إشارتهم الاجتماعية ، والناس الذين يتعمقون عاطفياً يتناغمون مع الإشارات الاجتماعية التى تشير إلى ما يحتاجه الأخرين مما يجعلهم ينجحون فى مهن البيئة والتعليم ، والإدارة ، والمهن التى تحتاج إلى التعامل مع العملاء.

مقياس إدراك إنفعال الآخرين :

يوجد العديد من العبارات التى يمكن الإجابة عنها إما "حقيقى" أو "غير حقيقى".

م	العبارة	حقيقى	غير حقيقى
1	أنا حساس لما يشعر الآخرين		
2	أجيد فن الاستماع لمشاكل الاخرين.		
3	أجيد فهم مشاعر الآخرين حتى أن لم يفصحوا عنها مباشرة.		
4	نادراً ما أغضب من الناس الذين يضايقونى بالأسئلة الغبية		
5	لدية قدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم		
6	أنا حساس للاحتياجات العاطفية للاخرين.		
7	عندى القدرة على فهم الإشارات الاجتماعية الصادرة من الآخرين.		
8	عندى اتساق فى مشاعرى ومشاعر الآخرين		
9	أستطيع أن أضع نفسى فى مستوى الآخرين بسهولة .		
المجموع			

هـ- إدراك العلاقات الاجتماعية :

يتناول هذا المفهوم إدارة مشاعر الآخرين مثل مساعدة الآخرين لتهدئة مشاعرهم ويتناول هذا البعد القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتصرف بطريقة لائقة ، وتم تصميم العديد من العبارات للتعرف على قدة الفرد على الإدراك والاستجابة المناسبة للحالة المزاجية والحساسية البالغة ورغبات الآخرين ، والناس الذين يملكون هذه القدرة لديهم المهارة فى التفاعل المرن مع الآخرين مثل القيادة .

مقياس إدراك العلاقات الاجتماعية :

يوجد العديد من العبارات التى يمكن الإجابة عنها "حقيقى" أو "غير حقيقى".

م	العبارة	حقيقى	غير حقيقى
1	من السهولة أن أرتاح من الاخرين.		
2	ليس من الصعوبة الحديث مع أشخاص غرباء.		
3	عندي قدرة للتأثير على الآخرين.		
4	عندي قدرة على فهم الحالة الإنفعالية للآخرين.		
5	يأتى زملائى طلبا للنصيحة.		
6	أستطيع الاستجابة لرغبات زملائى.		
7	عندى قدرة لتحقيق حاجات الآخرين.		
8	يرانى الناس أننى مدرب فعال فى مشاعرهم ..		
المجموع			

تقدير الدرجات

أقل من 39ذكاء عاطفى منخفض

40- 43 ذكاء عاطفى متوسط

44- 47 ذكاء عاطفى جيد

48- 52 ذكاء عاطفى مرتفع

خاتمة النهاية

فى نهاية هذا المؤلف يتبقى موضوع التفاوض أحد الملامح التى يجب أن يتدرب عليها الفرد حتى يتسنى التعامل مع الأزمات التى تعترض حياته فعالم اليوم ليس مثل عالم الأمس أنه عالم يتميز بالأزمات التى تحاصر الإنسان المعاصر ، فالأزمات الصحية والاقتصادية والبيئية تتسم بأنها سريعة الانتشار وعميقة ومتشعبة . وأعتقد أن الفرق بين الإنسان الناجح وغير الناجح فى أن الأول يستطيع أن يتعامل مع هذه الأزمات ويستطيع أن يحاور ويفاوض ويقنع الآخرين.

وفى غمرة التأجج المعرفى يظل الإنسان أسيراً لفكر معين يسيطر عليه وليس هناك شئ يفعله إلا أن يفاوض من خلال مصادر القوة التى يمتلكها حتى يستطيع أن يدير أزماته وينجح فى التغلب عليها لقد استطاع الإنسان المعاصر فى ظل المتغيرات العاصفة أن ينقل أفكاره من مستوى الرمزية المجردة إلى الواقعية وأن ينتقل بخياله من شواطئ مجهولة الهوية إلى حقائق معلومة المصدر والغاية وكانت إحدى غاياته أن يبدع فكان من نتاج إبداعاته التفاوض لإعادة الاتزان المفقود فى العلاقات بين الناس وبين ذاته والآخرين حقاً أنها رحلة طويلة فرضها الواقع أدى إلى خلق جيل من المفاوضين ذوى الكفاءات فى إدارة الأزمات.

مراجع الكتاب :

المراجع العربية

1. إبراهيم محمد وجيه: التعلم ، القاهرة : عالم الكتب ،1971 .
2. حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعى ، ط5 ، القاهرة ، عالم الكتب 1984 .
3. حسن الحسن : التفاوض والعلاقات العامة " بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،1993 .
4. حسن محمد وجيه : مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعية والسياسى دراسة لتنمية مهارات الأداء من واقع الحوار ، الكويت : عالم المعرفة،1994 .
5. دافيد شهيان : مرض القلق ، ترجمة عزت شعلان ، الكويت : عالم المعرفة،1988 .
6. سيجموند فرويد : القلق ، ترجمة عثمان نجاتى ، القاهرة : مكتبة النهضة العربية 1962 .
7. على عبد الرزاق جلبى :دراسات فى المجتمع وللثقافة والشخصية، بيروت : مركز الكتب الثقافية ،1984 .
8. علاء الدين كفافى : معوقات التفكير النقدى ، جامعة قطر، حوليه كلية التربية، السنة الثانية ، العدد الثانى، 1983 .
9. عبد الله الطويرقى :علم الاتصال المعاصر ، جدة دار زهران للنشر والتوزيع 1993.
10. فاروق السيد عثمان : التفكير الناقد علاقته بتخفيض مستوى التعصب لدى عينة من طلاب الجامعة، القاهرة : مجلة علم النفس ، العدد (27)،1993 .

11. فاروق السيد عثمان : قائمة الشخصية الناقدة ، القاهرة : مجلة علم النفس ، العدد (2)، 1993 .

12. محمد حسنين هيكل : بناء مهارات التفكير الاستراتيجى فى مجال الإدارة "ضرورة عصرية ورؤية مستقبلية " القاهرة : المؤتمر السنوى الثامن للتدريبى والتنمية الإدارية ، 1995 .

13. محمد بدر الدين مصطفى : المفاوضات المصرية : القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ،1994 .

14. محسن الخضيرى : تنمية المهارات التفاوضية : الدار المصرية اللبنانية،1993 .

15. منى صلاح الدين شريف : إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، القاهرة،1998 .

16. هادى نعمان الهيتى : ثقافة الطفل ، الكويت : عالم المعرفة ،1988 .

17. هارولد ليفيت : الإدارة الرائدة ، بناء الإبداع والتصميم والقيم فى المنظمات ، ترجمة طايل السعيد شحاته ، الكويت : جامعة الكويت ،1978.

18. وليام أورى : فن التفاوض ، ترجمة نيفين غراب ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1994 .

المراجع الأجنبية

19.Bird Whistell, R. Kinesics and context. Philadephia, Pauniversity Of Pennsylvania, 1970

20. Bradway ,K. Jungs Psychological types . Journal Of analytiecal Psychology, Vol .9, 1964 .

21. Erikson, H. E & Erikson, M.J. On Generativity and Identity From a Conversation With Erik and Joan Erikson . Harvard Educational Review, 1981,Vol,51 (2),249-279.

22. Fisher ,G.: International Negotiation : Across-Cultu ral Perspective. Chicago Press,1980.
23. Kollen P.P : Creativity and Critical thinking Paper Pre-Sented at the International Conference On thinking . Cambridge,MA m August, 1984.
24. Keirsey, D. Temerament Styles .New York : Prometheus nemesis books,1978.
25. Marris, H. & Gibbson , C. : Evalators Handbook. Beverly Hills, Sage Publication, 1980.
26. Mezirow , J.A.:Critical theory at adult Larning and education.Adult education, 1981,32 (1).
27. Spielberger, C.D. :Anxiety and Behavior, New York : Academic Press,1996.
28. Osborn , A. F. :Applied imagination (3rd ed) . New York: Sceibner Co, 1963.